

D-205/e

ISKOLAVEZETÉSI RENDSZERMODELL JAVASLAT

Szekszárd, 1980. március hó

Zombai László
Zombai László

Bevezetés

Azok a társadalmi változások, amelyek a szocialista fejlődés extenzív formáiról az intenzív formákra való áttérés következtében jelentkeznek, a közoktatásban is központi kérdéssé tették a korszerűsítést. A közoktatás korszerűsítése alapvető közoktatáspolitikai és pedagógiai követelmény. Megvalósítása az 1972-es júniusi közoktatáspolitikai párthatározat végrehajtása. E határozat a szocializmus teljes felépítésének közoktatáspolitikai távlatait jelölte meg, mint oktatásügyünk felszabadulás utáni legátfogóbb rendszerterve. / A /

A közoktatás korszerűsítése sokrétű feladat. Része az iskolavezetés korszerűsítése is, melynek célja az iskolavezetés munkájának hatékonyabbá tétele. Az iskolavezetés jelenlegi állapotának, s a fejlesztés lehetséges változatainak tanulmányozásával ma - s szükségszerűen a jövőben is - többféle megközelítésben foglalkoznak. A megközelítések különbségei a vizsgálódást végzők eltérő tartalmu szakmai felkészültségéből, látásmódjából származnak. Szükség van tehát olyan közös nevezőre, közös nyelvre, mely lehetővé teszi a különböző tudományok művelői számára egymás megértését, s az azonos célok érdekében történő együttműködést. Ez a közös nevező a rendszermegközelítés. Az iskolavezetési rendszermodelljavaslatok ezért válhatnak hasznossá a vezetés bonyolult és többértű problémáinak, korszerűsítési feladatainak megoldásában.

Az iskolavezetés korszerűsítése is folyamatos fejlesztő munkát feltételez. Egyaránt ki kell vennie e munkából a részét a tudományos kutatóknak és a "kivitelezőknek" azaz a "gyakorlat" szakembereinek is. Az eltérő felelősség magában tartalmazza annak követelményét, hogy a megoldásokra váró kérdésekre mindkét irányból indulva keressük, adjuk meg a közös választ. Nem elég új hipotéziseket megalkotni, a valósággal is szembesíteni kell azokat. Ahogy nekünk iskolaigazgatóknak lehetőségünk van arra, hogy innovációinkat magunk vigyük át a gyakorlatba - mintegy vállalva ezzel a felelősséget az új gondolat valóra váltá-

sáért - ugyanugy biztosítani kell azt is, hogy az elméleti kutatók is maguk igazolhatóság hipotéziseiket az iskolai gyakorlatban. A javaslattevőt, bárhol is legyen helye a munkamegosztásban, a társadalomnak ösztönöznie kell arra, hogy váltsa valóra javaslatait, vállaljon érte felelősséget és a tévedés lehetőségének biztosítása mellett merjen kockáztatni is. Vállalva a kockázatot, a fejlesztő munkából törekszem magam is kivenni részemet, s írom le helyi próbálkozásaimat a dolgozatomban.

Próbálkozásaim az iskola vezetésszervezetének továbbfejlesztésére terjednek ki. Modelljavaslatom annak a szemléletmódnak helyes, vagy vitatható terméke, ahogy iskolaigazgatóként ma az oktatásügyet mint rendszert látom.

I.

A közoktatás rendszerhelye az "egész" rendszerben

A közoktatási rendszer /oktatásügy/ a köznevelési rendszer része. "A köznevelési rendszer "kivülről", azaz a társadalmi-gazdasági alakulat felől megközelítve a társadalom alrendszerének tekinthető... A társadalmi-gazdasági alakulatból kiindulva a többszintű komplex egészek sorával állunk szemben, amely egészek egymásba ágyazódnak. A komplex egészek láncsorát a következő - magukban is összetett - elemek alkotják; társadalmi-gazdasági alakulat - közművelődési rendszer - köznevelési rendszer - közoktatási rendszer." / 1 /

A köznevelési rendszer, mely a legátfogóbb pedagógiai rendszer, a pedagógiai rendszerek rendszere / B / - benne az oktatásügy-célját nagy mértékben befolyásolják az őt körülvevő nagy társadalmi alrendszerek. / D /

Szűkítve a kört; a közoktatásügy /oktatásügy/ - mint környezettől megkülönböztethető egység - olyan makrorendszer, melynek tartalma "az intézményes neveléssel /köznevelés/ kapcsolatos ügyek, feladatok és eljárások összessége. Szűkebb értelemben az ifjúság oktatására és nevelésére irányuló, az egész országra

kiterjedő és az állami szervek által végzett, illetve állami-lag ellenőrzött tevékenység... A közoktatásügy szervezete egységes, a különböző fokozatu oktatási intézmények tantervei, tananyagai, tanulmányi programjai egymásra épülnek, egységes folyamatot képeznek. A közoktatásügy rendszerére jellemző, hogy kiterjed az iskolás kort megelőző intézményes neveléstől kezdve az alsófoku, középfoku, felsőfoku oktatási és nevelési intézményeken kívül a felnőttoktatási, a gyógypedagógiai, valamint az iskolás koron tuli képzési és továbbképzési intézményhálózatra. A közoktatásügy eszközként jelenik meg a társadalom alapvető célkitűzéseinek megvalósítása érdekében, az emberek nevelésében, a kulturális élet alakításában és az ifjúság formálásában. Hatóköre kiterjed a kulturális alkotó munkára, a tudományos élet fejlődésére, a marxizmus-leninizmus ideológiájának fejlesztésére és terjesztésére, a felnőtt lakosság kulturális ellátására, műveltségének és szaktudásának fejlesztésére, az ifjúság intézményes nevelésének biztosítására. A közoktatásügy megvalósítása országos jelentőségű... A közoktatásügy törvényekben, törvényerejű rendeletekben és bizonyos időszakokban érvényes programokban valósul meg." / 2 /

Jellemzője, hogy " célrendszerét az "egész" rendszerből felé sugárzó különböző jellegű igények határozzák meg. A célok nem magában a szervezetben rejlenek, hanem más rendszerek követelményei szerint alakulnak. Az oktatásügy végeredményben a "kivülről kapott célokkal" foglalkozik, azok megvalósításán tevékenykedik. Amikor a célok behatolnak az oktatásügybe, s ott belső munkamegosztás szerint szétválasztódnak, akkor beszélünk feladatokról. Az oktatásügyi szervezet feladatai a célok teljesítésére irányuló anyagi /tartalmi/, szervezeti és eljárási szabályok szerint alakulnak, amelyek közül ugyan az anyagi-tartalmi tényezők hatnak elsődlegesen a célokra, de nyilvánvaló, hogy azok elérése szervezeti és eljárási normák nélkül nem lehetséges!" / 3 /

Az "egész" /whole/ rendszeren belül - melynek az oktatásügy is részeleme - amely kölcsönhatásban áll a többi rendszerellel - az oktatásügyre a következő rendszerelemek hatnak; / 4 /

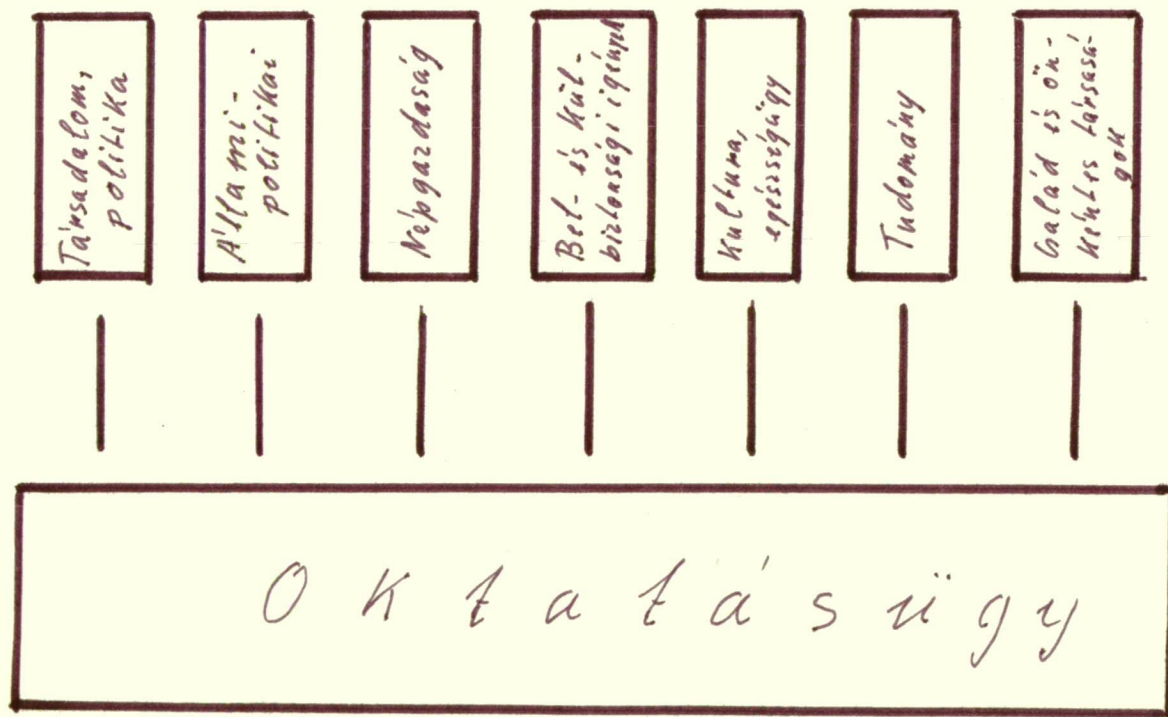
/Felsorolás a teljesség igénye nélkül/

- a társadalmi-politikai rendszer,
- az állami-politikai rendszer,
- a népgazdasági rendszer,
- a bel- és külbiztonság igazgatása,
- a tudományos kutatás rendszere,
- a család intézménye, az önművelési társaságok és egyesületek rendszere,
- a kultúra és egészségügy

E rendszerelemek - mint az "egész" /whole/ rendszer alrendszerei - az oktatásügy /mint az "egész" rendszer alrendszere/ környezetét képezik. Igényeik mint környezeti rendszerigények jelentkeznek. Mint külső rendszerigények, részben közvetlenül, részben pedig közvetve alakítják a velük kölcsönhatásban lévő oktatásügy-alrendszer célrendszerét. / A /

"A környezeti rendszerek a legkülönbözőbb igényeket fogalmazzák meg az oktatásügy számára". / 4 / Kapcsolatuk az oktatásüggyel azonban erősen differenciált.

Az oktatásügy céljait meghatározó "egész"/whole/ rendszer / A /



A társadalmi-politikai rendszer /e kategóriába tartozik a párt, a népfront, és a tömegszervezetek/"saját" igénye az oktatásüggyel szemben az, hogy a politikai rendszernek megfelelő világnézeti alapokat adja meg az iskolának. Az oktatásüggynek feladata, hogy intézményei - az iskolák - útján alapozza, erősítse a marxizmus-leninizmus tudományos világnézetét az oktatás-nevelés folyamatában. / A /

"A párt áll a társadalmi-politikai rendszer csucsn". / 5 /
Ezért a szocialista állam társadalmi-politikai szerkezetéből adódóan a párt feladata az oktatás irányába ható igényeket áttekinteni, rendszerezni, egyeztetni, minősíteni és szelektálni, s mint reális és jogos társadalmi igényt hivatalos programmá nyilvánítani. / A /

"A társadalmi politikának tehát az a funkciója, hogy saját igényein túlmenően, a többi rendszerigény súlyát, sürgető voltát, hierarchikus helyét az igények egész rendszerében megállapítsa és alapidöntéssé formálja." / 6 /

Az állami-politikai rendszer szintén saját speciális igényeket támaszt az oktatásüggyel szemben. Ezeknek az igényeknek elvi alapja az, hogy a közügyek intézésébe minél több állampolgárt be kell vonni. Az oktatásüggyel szemben támasztott rendszerigénye ezért az ifjúság közéletiségre nevelése. "Az állami-politikai rendszer - a maga speciális igényei mellett - másrészt az Országgyűlésben, az Elnöki Tanácsban, a Kormányban, a helyi tanácsokban az oktatásügy egészére kötelező döntéseket hoz, - törvények, törvényerejű rendeletek, minisztertanácsi és helyi tanácsi rendeletek keretei között". / 7 /

Az oktatásügy környezeti rendszerei közt sajátos helyet foglal el a társadalmi-politikai és az állami-politikai rendszer. Sajátos helyzetük abban van, hogy bizonyos munkamegosztásban gyakorolják az oktatásügyi rendszer formalizálására vonatkozó funkciójukat. Közös jellemzőjük viszont az, hogy más rendszerek igényeinek értékelése alapján hivatalosan is kötelező programokat dolgoznak ki az oktatásüggyre vonatkozóan. / A /

"Az oktatásügyi célokat ma nálunk elsődlegesen a társadalompolitika formulázza meg. Az ő funkciója ezen a területen a tömegszervezetekben az oktatási rendszert érintő megnyilatkozások, "jelek" észlelése /detektor/, s ezek valóságtartalmának kontrollálása. A valós igények megállapítása után a párt szelektál. A kiválasztási folyamatba bekapcsolódik az állami politikai rendszer, válogat az igények között, kiemeli azokat, amelyeket az egész állami politika összefüggéseiben aktuálisnak és fontosnak tart.

Sokkal több igény sugárzik az egész társadalmi rendszerből az oktatásügy felé, mint amit a szelektor szervek hivatalosan oktatáspolitikai céllá formálhatnak. A társas rendszerek igényei azonban "hivatalos elismertetés" nélkül is élhetnek és hathatnak.

Az oktatásügyet tehát első szinten közvetlenül alakítja az államigazgatási szervek jogi normákba rögzített feladatrendszere. E mögött ott vannak a társadalmi és állami-politikai szerveknek a legsürgetőbb igények szerint változó hatásai, amelyek szintén formálják az oktatásügy tényleges céljait - és sokszor jogilag is kifejeződnek. A jogi normák azonban nem fogják át a politikai szféra egész igényrendszerét. Vagyis maradnak olyan célok, amelyeket nem jogi, hanem politikai eszközökkel érvényesít a társadalom és az állami politika. Ezek mögött azonban harmadik szinten ott hatnak az oktatásügy környezeti rendszerének olyan igényei is, amelyek elég erősek és dinamikusak ahhoz, hogy hivatalos programmá /politikai határozattá és jogszabállyá/ válás nélkül is befolyásolják az oktatásügyet. A célokat formáló igényeknek tehát több szintje van, és minden egyes szintet mint célrendszert alakító erőt fel kell tárni. A jogi norma a céloknak a legformalizáltabb és egyben legközvetlenebbül kényszerítő erejű megfogalmazása. A politikai norma a jogot is meghatározza; az oktatásügyben dolgozók a maguk feladatait mégis elsősorban jogszabályokon keresztül látják közvetlenül kötelezőnek. A politika egyrészt alakítja a jogi normát. Másrészt hat a jogalkalmazásban, mert az oktatásügyi igazgatás dolgozója - több esetben - politikai értékeinek, osztálytudatának átételével értelmezi a jogi normába foglalt célkitűzéseket. A nem formalizált igények nem politikai, s nem jogi normákba rögz-

zített célok ; materiális erejükkel,érdekformáló hatásukkal alakítják az oktatásügy célrendszerét."/ 8 /

Az oktatásügy célrendszerét meghatározó "egész" rendszer kölcsönhatásrendszerének negatív tünete,hogy az oktatásügy a környezeti rendszerektől - mint kívülről kapott célokkal nem mindig tud mit kezdeni,s legtöbb esetben az is kimutatható,hogy egy nagyobb alrendszer teljesen uralja az oktatásügy céljait. Ilyen esetnek fogom fel magam is az un. 5+1-es politechnikai rendszert,s napjainkban az igazgatók határozott idejű megbi-
zátásának rendszerét is./ D / Ez a jelenség súlyos probléma-
ként jelentkezik az oktatási rendszerben és ezen belül különösen az iskolában.

Szocialista államunk társadalmi politikai szerkezetében tehát a párt feladata az oktatás irányába ható igényeket áttekinteni, rendszerezni,egyeztetni,minősíteni és szelektálni,s mint reális és jogos társadalmi igényt hivatalos programmá nyilvánítani.Ezért az oktatásügy célrendszerét meghatározó "egész" rendszer kölcsönhatásrendszerének időnkénti zökkenői csak a politika és tudomány kapcsolatának továbbfejlődésében válnak feloldhatóvá.

Hazánkban a szektás-dogmatikus szemlélet felszámolása^{val} mind fokozottabban erősödik a társadalmi-politikai irányítás tudományos megalapozottsága.A tudomány és a politika kapcsolata egyre szorosabbá válik.A társadalom gyors fejlődése megköveteli,hogy a vezetés egyre nagyobb követelményeket támasszon a tudománnyal szemben.Ugyanakkor - a közoktatásügy gondjainál is számolnunk kell azzal,hogy - a tudomány és politika mind szorosabbá váló kapcsolata,mint a fejlődés általában,nem teljesen egyenletes és ellentmondásmentes folyamat.Össztársadalmi érdek tehát a tudomány és a politika kapcsolata fejlődésében jelentkező gondok feloldása az oktatásügy igényéből is.

A tudomány és politika kapcsolatának továbbfejlesztésében Friss István állásfoglalását igen figyelemre méltónak tartom magam is.Ő a következőket mondja; "Tudomány és politika kapcsolatá-

nak a szocialista társadalom irányításában, illetve e kapcsolat szorosabbra fűzésének egyik legfontosabb kérdése annak az intézménynek, vagy intézményi rendszernek megteremtése vagy megtalálása, amely a megfelelő kapcsolatot biztosítja." / 16 /
A folyamatba beépített intézményrendszer kiépítése az egyik biztosíték, melyet közoktatásrendszerünk továbbfejlesztésének igényéből is soron lévő társadalmi feladatnak vélek. Csak a tudomány és a politika folyamatos fejlődése adhat választ arra a sokakban fel-felmerülő kérdésre is, hogy vajon helyesen mérte-e fel az oktatásügy a vele szemben támasztott társadalmi igényt amikor annak megvalósítására reformokat, lényegi változtatásokat eszközöl az oktatásügyön mint rendszer-működésen belül.

Az iskola rendszerszerkezete

Az oktatásügy célrendszere megvalósításának szervezeti kerete az iskolarendszer, mely " különböző foku, típusu és rendeltetésű iskolák együttese, amelyeknek egymáshoz való viszonyát és kapcsolódási módját művelődéspolitikai elvek határozzák meg". / 9 /

Az iskolarendszer alapegysége az iskola " amely szoros értelemben; a közoktatási szervezet alsó és középszintjén a nevelési és oktatási feladatokat tervszerűen és folyamatosan ellátó intézménytípusok összefoglaló neve." / 10 /

A különböző szintű iskolák - mint pedagógiai intézmények - szervesen egymásra épülő rendszert képeznek. E rendszeren belül sajátos jellegüket funkciójuk /alsó szintű, középszintű/ határozza meg.

Az iskola mint az intézményes nevelés szervezete, mint viszonylagosan önálló rendszer, dinamikus viszonyban álló elemek összefüggő együttese. Olyan egységes egész, mely egymással kapcsolatban lévő, összefüggésben álló részekből épül fel. Olyan egység, mely környezetétől megkülönböztethető. Nem egyszerűen a részek, elemek összessége, hanem több annál. A részek között kapcsolat

van. A kapcsolat révén az egyes részek kölcsönösen hatnak egymásra, befolyásolják egymást. Alkotóelemeinek csakis rájuk jellemző sajátos funkciói vannak. A részek egymásra hatását egyrészt sajátos funkciójuk, másrészt elrendezettségük /struktúrájuk/ határozza meg. Az iskola mint rendszer működését befolyásolják mind az egyes részegységek sajátos funkciói, mind a részegységek egymás közti kapcsolatai. A rendszert alkotó alrendszerek működésének hatására alakul ki a rendszerre /azaz az iskolára / jellemző sajátos mozgásfolyamat /ti. a nevelés/, amely a rendszert egységes egésszé teszi. / E /

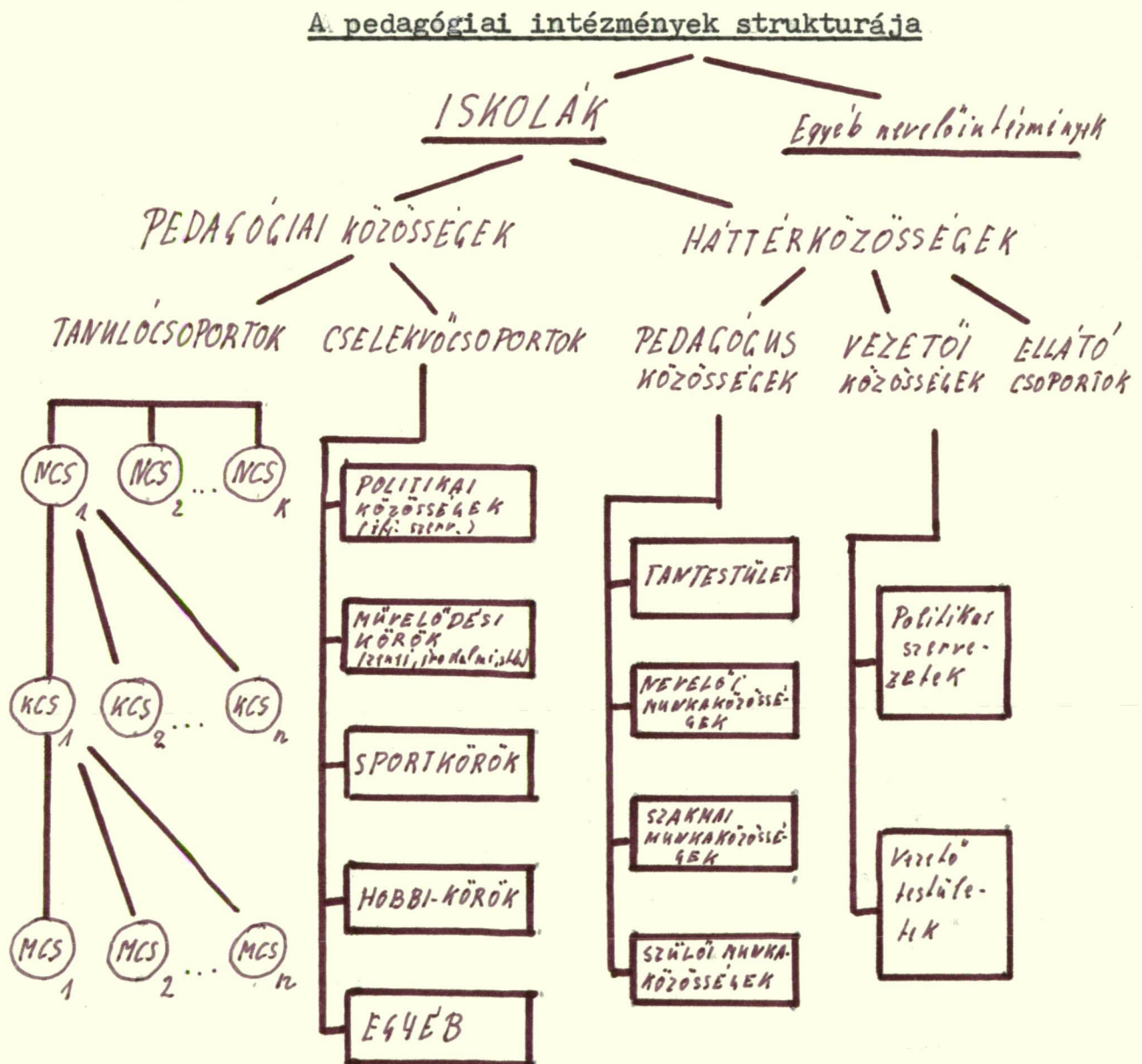
"A rendszer egymással kölcsönös kapcsolatban /relációban/ álló elemek halmaza. Tehát egy rendszer olyan entitás, amely legalább két elemből áll, és rajta egy olyan reláció értelmezett, amelyik mindegyik elem között fennáll. A rendszer mindegyik eleme közvetlenül, vagy közvetve kapcsolatban van az összes többivel. Nincs továbbá az elemek olyan részhalmaza, amely nem lenne relációban bármelyik másik részhalmazzal." / 11 /

Az iskolát is mint rendszert - az oktatásügyhöz hasonlóan - egy másik és nagyobb rendszer részeként lehet és kell is felfognunk. Az iskola mint rendszer az iskolarendszernek, az pedig az oktatásügy rendszerének része. Ugyanakkor az iskolán is mint rendszeren belül további alrendszerek és részrendszerek léteznek. Nem másról, mint részrendszerek rendszeréről /vagyis strukturális hierarchiáról/ van szó a nagyobb és komplexebb-től a kisebbig és rendszerint az egyszerűbbig. A részrendszerek közti relációt az iskola célrendszere adja. Az iskolaközösségen belüli részrendszerek más és más módon vesznek részt az iskola célrendszerének folyamatszerű megvalósításában. A részrendszerek között vertikális és horizontális, illetve részben vertikális részben pedig horizontális irányú rendszertagolódás is létrejöhethet.

"Az iskola mint pedagógiai intézmény abban különbözik a pedagógiai közösségektől, hogy amíg a nagycsoportban még csak funkcióként jelennek meg a vezetői, szolgálatói, ellátói feladatok, addig az intézményben e funkciókhoz szervek, testületek, közösségek alakulnak ki és működnek. Ha a tanuló felől közeli-

tünk ehhez a jelenséghez, akkor legalább két vonatkozást kell kiemelnünk. Az iskolában mint intézményben szükségszerűen vannak olyan közösségek, amelyekben nincsen jelen a tanuló. Ebből adódik a második sajátosság; az egyes tanuló számára mindezek a közösségek háttérként funkcionálnak. Ezért nevezzük mindazokat a testületeket, szervezeteket, csoportokat, amelyeknek a tanulók nem tagjai, háttérközösségeknek." / 17 /

Dr Nagy József Köznevelés és rendszerszemlélet című munkájában a pedagógiai intézmények strukturáját a következőkben vázolja; / B /



NCS = nagycsoport

KCS = kiscsoport

MCS = mikrocsoport

Az iskolaközösség alkotóelemei tehát a pedagógiai közösségek és az ugynevezett háttérközösségek. Az iskolaközösség alkotóelemei az iskolának mint rendszernek a rendszerelemei. E rendszerelemek további rendszereket képeznek, melyek az iskola, vagy iskolaközösség részrendszerei.

Az iskolavezetés felől vizsgálva az iskolaközösség szerkezetét, a belső összefüggések más relációit is fel kell vázolni. Az iskolaközösség feladata a társadalom által meghatározott pedagógiai célok, azaz a neveléssé teljesedő oktatás megvalósítása. E célok szervezett, tervszerű közös megvalósításában elsődleges és meghatározó szerepe van a nevelőtestületnek mint arra felkészültnek és hivatottnak. Ezért az iskolán, mint viszonylagosan önálló rendszeren belül a domináns szerep a nevelőtestületé mint részrendszeré. A vezetés oldaláról megközelítve; az iskolaközösségek a nevelőtestületek köré szerveződnek. Az iskolán mint rendszeren belüli munkamegosztás a nevelőtestületet mint részrendszert állítja központba. Az iskolavezetésben részvevő pedagógusok /igazgató, igazgatóhelyettesek, stb/ pedig a nevelőtestületek tagjai - mint ahogy ezt a ma érvényben lévő rendtartások hangsúlyozzák is. E részrendszer vált az iskolaközösségen belül a vertikális és horizontális rendszertagolódás irányító csomópontjává.

A tanulóközösség - mint olyan pedagógiai közösség, melynek tevékenysége tudás elsajátítására irányul - az iskolaközösség másik részrendszere. "A szocialista pedagógia a tanulókat a nevelési folyamat alkotó, aktív tényezőjének tekinti, kiknek cselekvő részvállalása az iskolai élet fejlesztésében megsokszorozza a nevelés hatékonyságát, a pedagógusközösség erőfeszítéseinek eredményeit." / 13 / A tanulóközösség az, melyre az iskola célrendszerének folyamatszerű megvalósításában a nevelőközösség oktató-nevelő munkája irányul. A részrendszerek vertikális irányú rendszertagolódásában a tanulóközösség mint részrendszer a nevelőtestület részrendszerének relációjában alrendszer szerepet tölt be.

Ugyancsak a vertikális irányú rendszerbontás, tagolódás része

az un.ellátó csoportnak,azaz az iskola nem pedagógus dolgozóinak nagyon sokrétű,de tartalmában,jellegében az iskolában folyó oktató-nevelő munkát kiszolgáló alrendszer szerepet betöltő kettős részrendszere is.Ez a kiszolgáló /ellátó/ alrendszer szerep adja meg a nevelőtestülethez és a tanulóközösséghez kapcsolódásuk jellegét,s egyben szerepét az egész iskolán,mint viszonylagosan önálló rendszeren belül.

Az iskolaközösség igen sajátos szerepet betöltő részrendszerre az iskolai szülői munkaközösség is.Rendszercélja,hogy az iskola közösségének szerves részeként segítse az iskolai és a családi nevelés összehangolását,s biztosítsa a szülők részvételét az ifjúság szocialista nevelésében.Nem az egész rendszert befolyásoló részrendszer,mert az iskola feladatrendszere szűkebb köréből vállal csak részt.Csak segítője a teljes pedagógiai munkának.Nem lehet a vertikális rendszertagolódás része,alrendszere,mert irányítását az iskolán kívülről a Hazafias Népfront helyi szervei végzik.Önálló vezetősége,un.tisztségviselői,választmánya van.Az iskolai rendtartások a nevelőtestület és a szülői munkaközösség relációjában a mellérendeltséget,az un."partneri viszonyt" biztosítják számára.E részrendszer helye a horizontális tagolódásban van.A nevelőtestületnek mint részrendszernek a meghatározó szerepe e horizontális tagolódásban is érvényesül,mert a nevelőtestület a vele együttműködő szülői munkaközösség pedagógiai szemléletének alakítója,befolyásolója is.Ugyanakkor a szülői munkaközösségben felhalmozódott társadalmi tapasztalatok az iskola összmunkájának a visszaigazolása is úgy pozitív,mint negatív tartalommal.A szülői munkaközösség lényegében részrendszer környezete a nevelőtestületnek az iskolán mint viszonylagosan önálló rendszeren belül.

Az iskolavezetés rendszerszemléletű vizsgálata - a további korszerűsítésre törekvés - megköveteli az iskolaközösség fenntebb vázolt rendszerszerkezetének további feltárását az elemi részrendszerek legelemibb szintjéig.

A nevelőtestület részrendszere magában foglalja az iskola minden pedagógus állományu dolgozóját,beleértve az iskola

egyszemélyi felelős vezetőjét az igazgatót is. A nevelőtestületen belül e részrendszer halmazai az iskolavezetés mint irányító rész, valamint a pedagógusok mint az irányított rész. Az iskolavezetés részelemei; az igazgató, valamint az igazgatóhelyettesek. Középfoku iskolákban az igazgató mint egyszemélyi felelős vezető, az általános igazgatóhelyettes, a szakmai igazgatóhelyettes, a gazdasági igazgatóhelyettes ha pedagógus /ilyen gyakorlattal is lehet találkozni/, valamint a műhelyfőnök. Ugyancsak ebbe a részhalmazba tartozik az iskolához kapcsolt kollégiumok esetében ma a kollégiumvezető is. Az irányított rész elemei a tanítók, tanárok, szakoktatók, valamint az iskolával megbizásos jogviszonyban lévő vállalati szakoktatók.

A részhalmazokat a nevelőtestület rendszerében az elemi részrendszerek legalacsonyabb szintjén újratagolják az iskolai munkaközösségek. Az iskolához csatolt kollégium nevelői, a kollégiumvezető vezetésével megítélésem szerint ugyanilyen szintű munkaközösséget képeznek függetlenül attól, hogy a jelenlegi rendtartások a kollégiumvezetőnek nem a munkaközösségvezetőkhöz hasonló jogokat biztosítanak.

A tanulóközösség részrendszere többértű és sajátos funkciójú közösségek rendszere. Elsődleges építőköve az osztályközösség mint elemi részrendszer. Az osztályközösség a tanulók fő iskolai tevékenységének, tanulmányi munkájának összefogó kerete, alapvető élet és munkaközössége. / C / "A tanulók politikai vonzódásuk és érdeklődésük szerint más önkéntes csoportosulásokba is tömörülnek /uttörő- és KISZ szervezet, szakkörök, klub, kulturális és sportcsoportok, stb/, s az iskolaközösségen belül nagyrészt ezek kereteiben folytatják társadalmi tevékenységüket." / 14 /

A tanulóközösség elemi részrendszerei tehát az osztályközösségek, valamint az osztálykereteket többszörösen át- átlépő önkéntes csoportosulások. Az elemi részrendszerek közti, valamint a nevelőtestület és a tanulóközösség részrendszerei közti reláció az is, hogy "Minél tartalmasabb és gazdagabb az osztályközösségekben a tanórán is túlterjedő társas tevékenység, minél sokrétűbb és elevenebb a tanulók közösségi életének, kapcsolata-

tainak rendszere, annál eredményesebben képes betölteni az iskola erkölcsi-politikai nevelő, önképzést fejlesztő, harmonikusan művelő pedagógiai funkcióját, s ez visszahat oktatómunkája minőségének fejlődésére is." / 15 /

A pedagógusközösség és a tanulóközösség vertikális tagolódását mutatja az a pedagógusközösséggel szemben támasztott társadalmi igény is, hogy a pedagógusközösség tekintse elsőrendű nevelői feladatának a tanulóközösség korszerű, öntevékeny életének, önkormányzatának kibontakoztatását, s szakszerű pedagógiai irányítását.

Mivel minden pedagógusnak - hivatásából, az iskolán belül kialakult munkamegosztásból következően - részt kell vennie a nevelőmunka egész iskolaközösséget átformáló rendszerének kialakításában, a nevelőtestület helye, szerepe az iskolaközösség többi részrendszerének relációjában a meghatározó.

Az un. ellátó csoportok részrendszere - mely az iskola nem pedagógus dolgozóit foglalja magában - az iskolában folyó oktató-nevelő munkát kiszolgáló alrendszer szerepet betöltő többszörösen tagolódott részrendszer.

Elemi részrendszerei;

- az iskola gazdasági ügyeit intézők csoportja
/ számviteli, gazdálkodási apparátus /,
- az iskola hatósági ügyeit, teendőit végzők csoportja /iskolaittár, személyügyes, munkaügyes, stb/,
- az iskola fizikai dolgozóinak csoportja
/ karbantartók, takarítók, stb./

Az ellátó csoportok részrendszerének ma általában még az a jellemzője, hogy elemi csoportjainak részrendszeren belüli elrendezettsége, relációi az iskolák jellegétől, méreteitől, a területi irányítás és az iskolavezetés koncepciózus, vagy éppen prakticista elképzeléseitől függően nagy eltéréseket mutatnak. Ezek az eltérések lényegében a strukturális fejlettség, jobb esetben a különböző fejlettségi színvonal adta kihasznált, vagy kellően ki nem használt lehetőségek tükrözői.

Az iskolaközösségen belül e részrendszer általában még az

igazgató közvetlen, vagy gazdasági vezető beiktatásával közvetett irányítása alatt tevékenykedik. Mivel az igazgató, ill. az iskolavezetés maga is a nevelőtestület tagja, az ellátó csoportok részrendszere a nevelőtestület részrendszeréhez viszonyítva vertikálisan függő elhelyezkedésben, tagolódásban van. E részrendszer továbbfejlesztésére még kitérek.

Az iskola szülői munkaközösségének részrendszere az iskola tanulóinak szüleit foglalja magában. Rendszercélja a szülők részvételének biztosítása a tanulóifjúság szocialista nevelésében. Ezen belül; munkálkodás az iskolai és a családi nevelés összehangolásában. Elemi részrendszerei az osztályszülői munkaközösségek. Ezeket az elemi részrendszereket egységes iskolai szülői munkaközösséggé - mint új és magasabb minőségű - irányításuk szervezeti rendje emeli.

A nevelőtestület - benne az igazgatás - nem irányítja, hanem a rendtartások előírásainak megfelelően együttműködve orientálja és befolyásolja a választmányon és tisztségviselőin keresztül a szülői munkaközösséget. A szülői munkaközösség rendtartásokban biztosított jogokat gyakorol a nevelőtestülettel való együttműködésben. Irányítói a Hazafias Népfront helyi szervei. A nevelőtestület részrendszerével horizontális elhelyezkedésben tagolódik. Mint az iskolai közösség szerves része, a tanulói KISz szervezet érdekvédelmi munkabizottságában delegált képviselői útján - az iskolai rendtartásoknak megfelelően - segíti az ifjúsági szervezet érdekképviselési, érdekvédelmi munkáját. A tanulóközösséggel mint részrendszerrel való kapcsolata tehát többszörös áttételű. Ezek; a nevelőtestület - ezen belül az igazgató és az osztályfőnökök, az igazgató és a nevelőtestületi értekezlet mint vezetési szint, - valamint a KISz érdekképviselési tevékenység segítése.

Sok ma még a vita pedagógus körökben a szülői munkaközösségekre vonatkozóan. A szülők valamilyen formában, "rendben" való bekapcsolását az iskola oktató-nevelő munkájába minden pedagógus szükségesnek tartja. A jelenlegi módot azonban sokan nehézkesnek, optimalizálhatatlannak, többen pedig csak látszattervekenységnek tartják. E nézetek gondjaink mértékének, de csak a mér-

tékének a hü tükre, tükrözője.

A problémák feloldásának keretében megítélésem szerint jobban figyelembe kellene venni azt, hogy a szülői munkaközösség az állami irányítás körében elhelyezkedő iskola mint intézmény iskolaközösségén belül, annak szerves részeként mint speciális társadalmi és oktatáspolitikai képződmény létezik, s ez határozza meg tevékenységének célját, körét és lehetséges munkamódszereit.

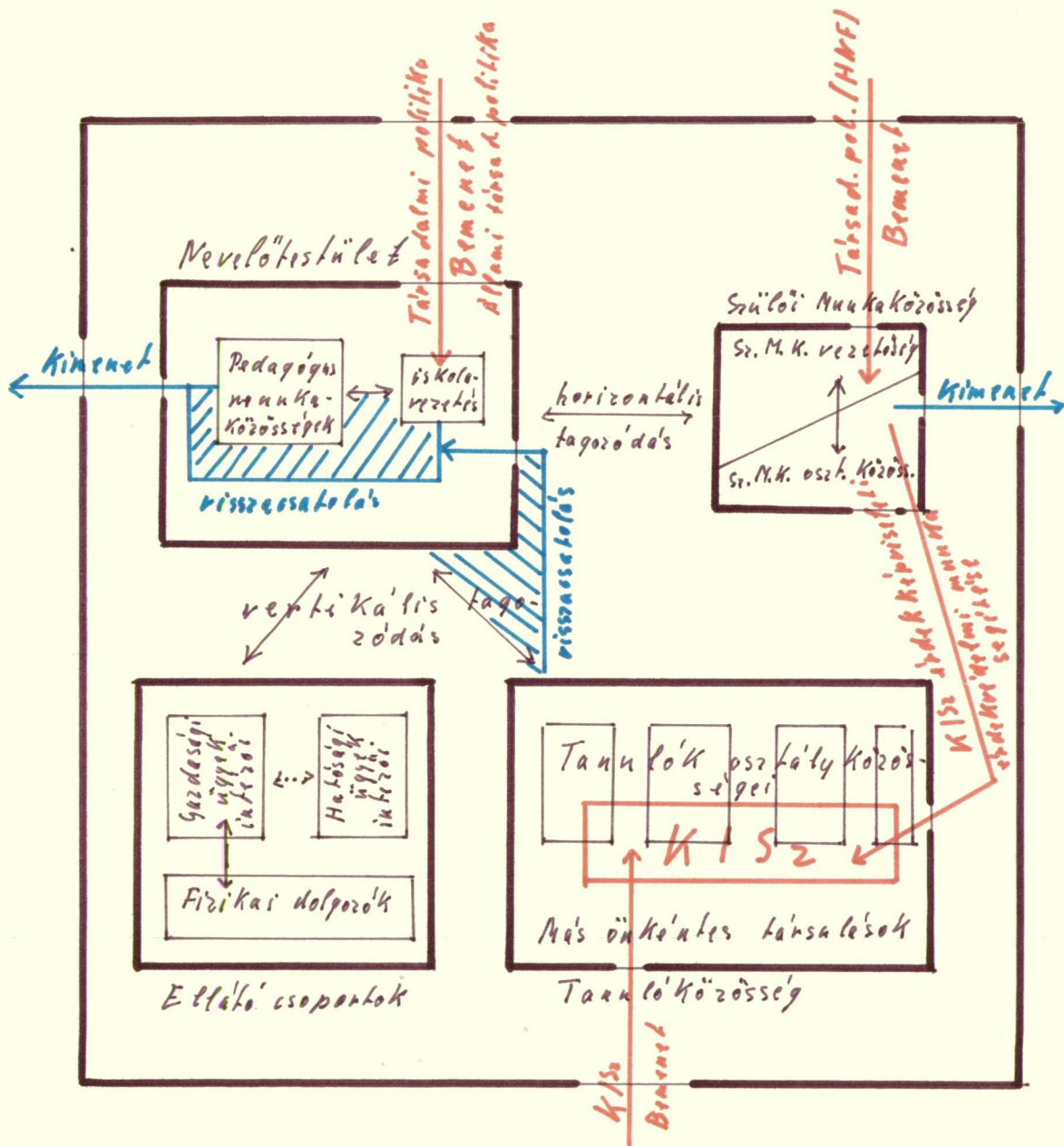
Összegezve; az iskola mint rendszer, adott környezetben létezik, mellyel állandó kölcsönhatásban van. A környezetből szakadatlanul hatások - un. bemenetek érik, és önmaga pedig, éppen a környezeti hatásokra reagálva, különbözőképpen hat a környezetre /un. kimenetek/. Az iskolát mint rendszert érő hatásokat a rendszer részei sajátos funkciójuknak megfelelően átalakítják. A rendszer működését /kimenetét/ a részek minősége, kölcsönhatása és belső elrendezettsége határozza meg. / É / Az iskola - mint minden olyan rendszer melynek környezete van - nyitott rendszer. E nyitottsága határozza meg belső állapotváltozásait, benne a vezetés helyét, feladatrendszerét, fejlődését, de más rendszerekre való hatásait is. Az iskola visszacsatoláson alapuló önszabályozó vezérlésű rendszer, mely képes rendkívül rugalmasan reagálni a feltételekben bekövetkezett változásra. Ez meghatározó tulajdonsága vezetésszerkezeti modelljének kidolgozásában, továbbfejlesztésében is.

Az iskola mint pedagógiai intézmény irányítása

Az oktatásügyet - s benne az iskolát mint pedagógiai intézményt - első szinten közvetlenül az államigazgatási szervek jogi normákba rögzített feladatrendszere alakítja.

A közoktatási irányítás az államirányítás szerves része, az iskola mint intézmény irányítása pedig az államigazgatás sajátos területe. Irányításának sajátosságai az egész államigazgatást meghatározó alapelveken belül mint ágazati saját-

Az iskolaközösség belső rendszerszerkezete
iskolavezetési megközelítésben



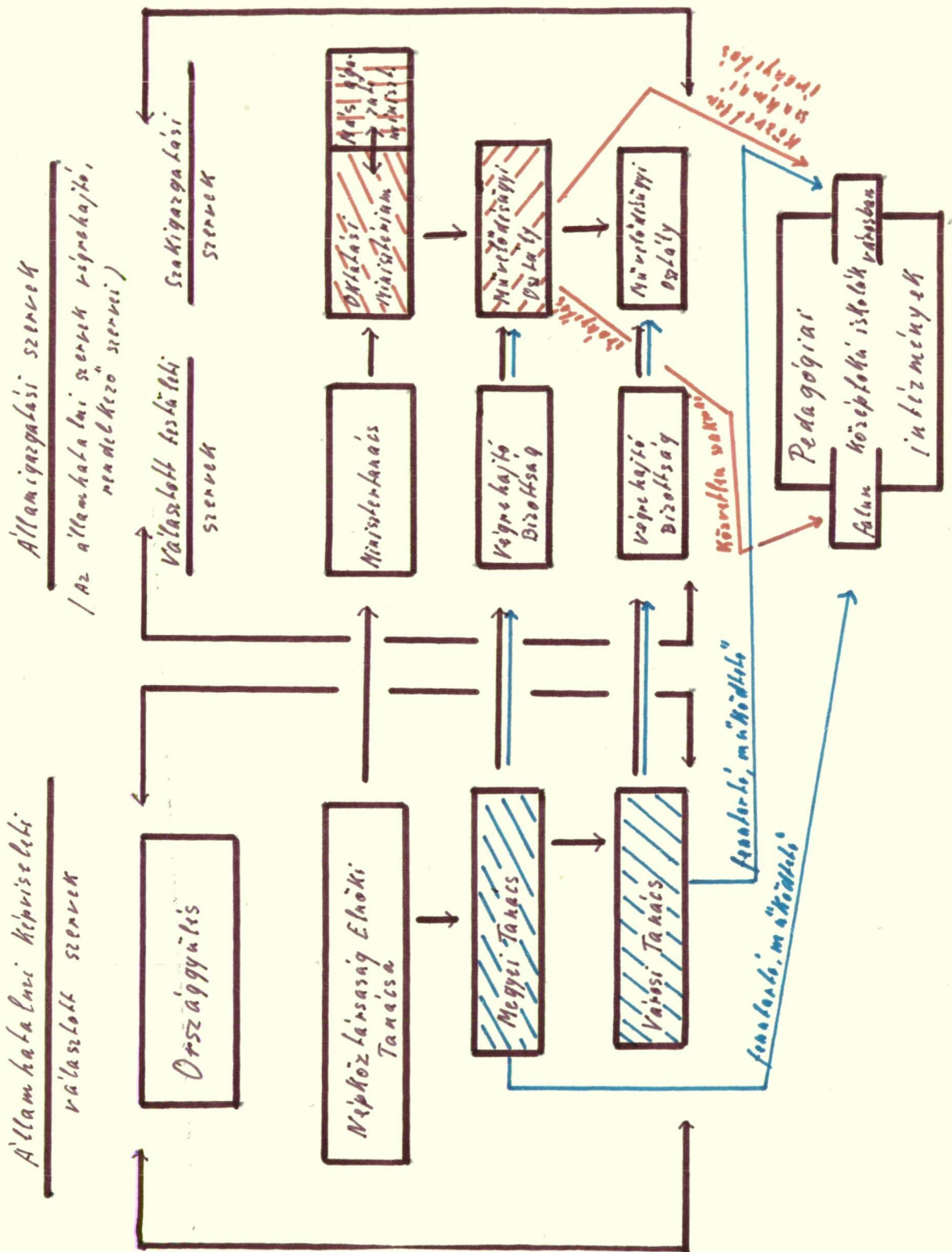
tosságok jelentkeznek./ F /

"Az államigazgatás jogrendszere, tevékenységének normatívái a társadalomirányítás alapelveire épülnek. A közoktatási irányítás rendszerének és folyamatának problémái tehát elválaszthatatlan kapcsolatban vannak azokkal az államjogi és államigazgatási előírásokkal, melyek társadalmunk életét szabályozzák." / 18 /

A szocialista társadalom általános fejlődése szükségszerűen maga után vonja az államigazgatás folyamatos fejlesztésének, korszerűsítésének társadalmi igényét. Különös erővel jelentkezik ez az igény olyan időszakokban amikor a fejlődés extenzív szakaszát a fejlődés intenzív szakasza váltja fel. Az államigazgatás általános korszerűsítése pedig magában tartalmazza a közoktatási irányítás korszerűsítését is. Ez az oktatásügy saját igényével is találkozik, hisz az általános társadalmi fejlődés az oktatásügy cél és feladatrendszerének továbbfejlődését is igényli.

Ahogy fejlődik a társadalom, úgy változnak, fejlődnek követelményei, elvárásai a tanulóifjúság nevelésében, képzésében is. Ezt a társadalmi fejlődést tükrözően alakul a párt általános politikájának szerves részeként közoktatáspolitikája is, mely a párt közoktatáspolitikai koncepcióját hivatott érvényesíteni. A közoktatáspolitikai parthatározatokban, irányelvekben, állásfoglalásokban fogalmazódik meg. Az építés gyakorlati feladatainak megvalósítása, a megvalósítás irányítása a szocialista állam és szerveinek feladata. A jogi formákba öntve átültetés az államigazgatásba - összhangban az alkotmánnyal - a legfelsőbb népképviselői és államhatalmi szervnek; az Országgyűlésnek, illetve meghatározott körülmények között a Népköztársaság Elnöki Tanácsának a feladata. Így jött létre oktatásügyünk jelenlegi időszakának alaptörvénye az 1961. évi III. törvény, valamint az azt módosító 1965. évi 24. sz. törvényerejű rendelet is.

A végrehajtás biztosítása, irányítása e szinttől kezdve két



ágon folytatódik tovább. Egyrészt az államhatalmi választott szervek vonalát követve a helyi tanácsok /megyei, városi, községi tanácsok/ választott testületi és szakigazgatási szerveik mint a területi irányítás államhatalmi, illetve államigazgatási szervei, másrészt mint az ágazati irányításban rendelkező Minisztertanács és annak szakigazgatási szervei a szakminisztériumok vonalán. Ez az irányításszervezet, irányítási modell hivatott az országos és az annak részeként jelentkező területi érdekek mind tökéletesebb összhangjának megteremtésére oktatásügyünkben.

Maga az irányításszervezet is - az államigazgatás folyamatos korszerűsítésében - változik, fejlődik. Az iskolavezetés számára e fejlődési folyamat jelentős állomását képezi az 1971. évi I. törvény, mely államéletünk szocialista demokratizmusának továbbfejlesztését szolgálva "...új módon határozza meg a tanácsok jellegét; a tanácsok a szocializmust építő államnak a demokratikus centralizmus alapján működő népképviselői önkormányzati és államigazgatási szervei. Önállóan, felelősen dönthetnek a helyi gazdasági, kommunális, kulturális, szociális, hatósági feladatok megoldásában." /19/ Ezzel lényegében a területi érdekek jelentőségének megfelelő elismerése következett be. Következménye az intézményirányítási, benne az iskola-irányítási szervezet továbbfejlődése. Iránya az intézmények önállóságát figyelembe vevő decentralizált jellegű új irányítási modell kialakítása.

E folyamatban az 1972. évi MSZMP oktatáspolitikai határozatot követően 1973 az iskolák ún. "tanácsosításának éve". Jelentősnek nem mondható kivételtől eltekintve a középfoku iskolák is - szakirányuktól függetlenül - tanácsi fenntartásba és működtetésbe kerültek. Az oktatási-nevelési ágazati irányítás és ellenőrzés a Művelődésügyi Minisztérium feladatává vált, s újraszabályozták a képzés szakiránya szerinti minisztériumok, stb. feladatát és jogkörét is. E decentralizálási folyamat jelentős lépése a 15/1978. /III.1./ MT. számú rendelet is, melynek alapján a gimnáziumokat követően megindult a szak-középiskolák, majd a kollégiumok és szakmunkásképző intézetek,

valamint szakiskolák városi tanácsi fenntartásba történő átadása a városokban 1978 végéig. A városi tanácsok fenntartásába kerülő középfoku iskolák működésének közvetlen szakmai irányítása, az oktatás megszervezése, a nevelő-oktató munka általános tanulmányi és szakfelügyelete, az intézmények műszaki és munkavédelmi felügyelete, valamint a pedagógusok továbbképzésével kapcsolatos feladatok és hatáskörök pedig továbbra is a megyei tanácsok, illetőleg a végrehajtó bizottságok művelődésügyi feladatokat ellátó szakigazgatási szervei feladata maradt.

A tanácsi intézményirányítás átalakulásának folyamata azonban még nem, és nem is fejeződhetett be, hisz része az államigazgatás tovább folyó korszerűsítésének. Ezért a megyei tanácsi fenntartású középfoku iskolák helye /t.fenntartására vonatkozóan/ is csak átmenetinek tűnik. A továbbiakban a korszerűsítési folyamat gyorsuló ütemével kell számolnunk.

Az iskola számára nagy fontosságu az, hogy milyen az irányítási szervezet /modell/ melyben felső irányítását kapja. Ennek jellemzői közül különös jelentőségű, hogy maga az irányítási szervezet /modell/ is folyamatos korszerűsítés tárgya ugyanugy, mint ahogy a társadalmi igények változását tükrözően fejlődő az irányítás mechanizmusán átáramló irányító tartalom is. E tartalom pedig nem más mint az oktatásügyet kívülről alakító környezeti rendszerigények alapján megfogalmazott oktatásügyi rendszercélok, melyek mint feladatok kerülnek lebontásra az iskolák számára.

A szocializmus lényegéből következik állampolgárainak a közügyek iránti fokozódó érdeklődése, növekvő közéletisége. A szekta-dogmatikus politika fokozatos felszámolásával egyre több és több az állami és a párt vezetése részéről az olyan közoktatáspolitikai téma, melyben szervezeten és tömegméretekben is kikéri a pedagógusok véleményét, s kéri javaslataikat is. E társadalompolitikai gyakorlat következménye, hogy a szocialista állam egyre jobban és kiterjedtebben tudja a közügy szolgálatába állítani a rendelkezésre álló szellemi erőket. E folyamatban természetesen fejlődik a kritikus hangvétel

is, mely szükséges és létjogosult, ha a szocializmus ügyét szolgálja.

A vitázók felkészültsége, információik összetétele és minősége, látókörük kiterjedtsége viszont nem lehet teljesen azonos. Ez végső fokon a vitatéma társadalmi megközelítésének sokoldalúságát vonja magával. Természetes, hogy a vitában elhangzott érvelések, ellenvélemények jelentős része nem kerül, nem épül bele a végső döntésbe. Ez viszont a szubjektumra hatva maga után vonja, hogy a vitázók a végrehajtás időszakában is latolgatják, figyelik - a maguk módján - azt, hogy a párthatározat helyesen tükrözi-e a társadalmi érdeket. Vagyis helyesen fogta-e fel az oktatásügyi rendszer a környezeti rendszerek feléje irányuló igényeit. A pedagógusok tömegei ma általában azt tekintik a fenti összefüggésben kulcskérdésnek, hogy hogyan alakul az iskolarendszer szerkezete. Változik, de folyamatos korszerűsítéssel - mint ahogy a döntő többség igényli - vagy nem. Másrészt figyelemmel kísérik, hogy az állami ágazati döntések úgy szolgálják-e a pedagógusok által elfogadott párthatározatok, állásfoglalások, stb. végrehajtását mint ahogy e határozatokat a pedagógusok értelmezik. A végrehajtás folyamatának kritikus figyelemmel kísérését mint a közérdek szolgálatában kifejtett társadalmi ellenőrzés egyik formáját magam is a társadalmi érdekekkel egybeesőnek tartom. Olyan események is igazolják ezt mint az 1961-es oktatási reformot követő 1965-ös un. kiigazítás, vagy például az érettségi minősítések terén bekövetkezett változtatások.

A felső irányítás nem nélkülözheti intézkedései hatékonyságának iskola felől jövő visszaigazolását, az un. visszacsatolást sem. Az iskola is - benne az iskolavezetés mint felülről irányított, s mint az irányítás minőségét visszaigazoló, visszacsatoló - érdekelt az irányító tartalom és az azt továbbító irányítási modell összhangjában. Ez saját tartalmi munkája hatékonyabb elvégzésének, pontosabban elvégezhetőségének döntő feltétele.

A decentralizálási folyamat eredményeként a középfoku iskolák ágazati és területi, vagyis teljes tartalmi irányítása

fenntartása és működtetése ma már a tanácsok feladatrendszerében összegeződik. Ezért indokolt és szükséges részletesen felvázolni a középfoku iskolák helyét a tanácsi irányításban. E bonyolult összefüggésrendszer felvázolásában a szakirányú képzést is nyújtó középfoku iskolák bázisüzemeinek helyét is meg kell jelölni.

E részösszefüggérendszer több kapcsolati viszonyt tartalmaz. Ezek;

- a Minisztertanács által szabályozott kapcsolati viszony az Oktatási Minisztérium és a képzés szakiránya szerinti minisztériumok közti,
- az utasítási jogkört is tartalmazó kapcsolati viszony,
- az utasítási jogkört nem tartalmazó kapcsolati viszony,
- a tanácsi végrehajtó bizottság és az irányításába tartozó osztályok viszonya az oktatásirányításban,
- a tanács és állandó bizottságainak viszonya az oktatásirányításban.

A közoktatásirányítás legfőbb feladatcsoportjait Mezei Gyula a következőkben foglalja össze;

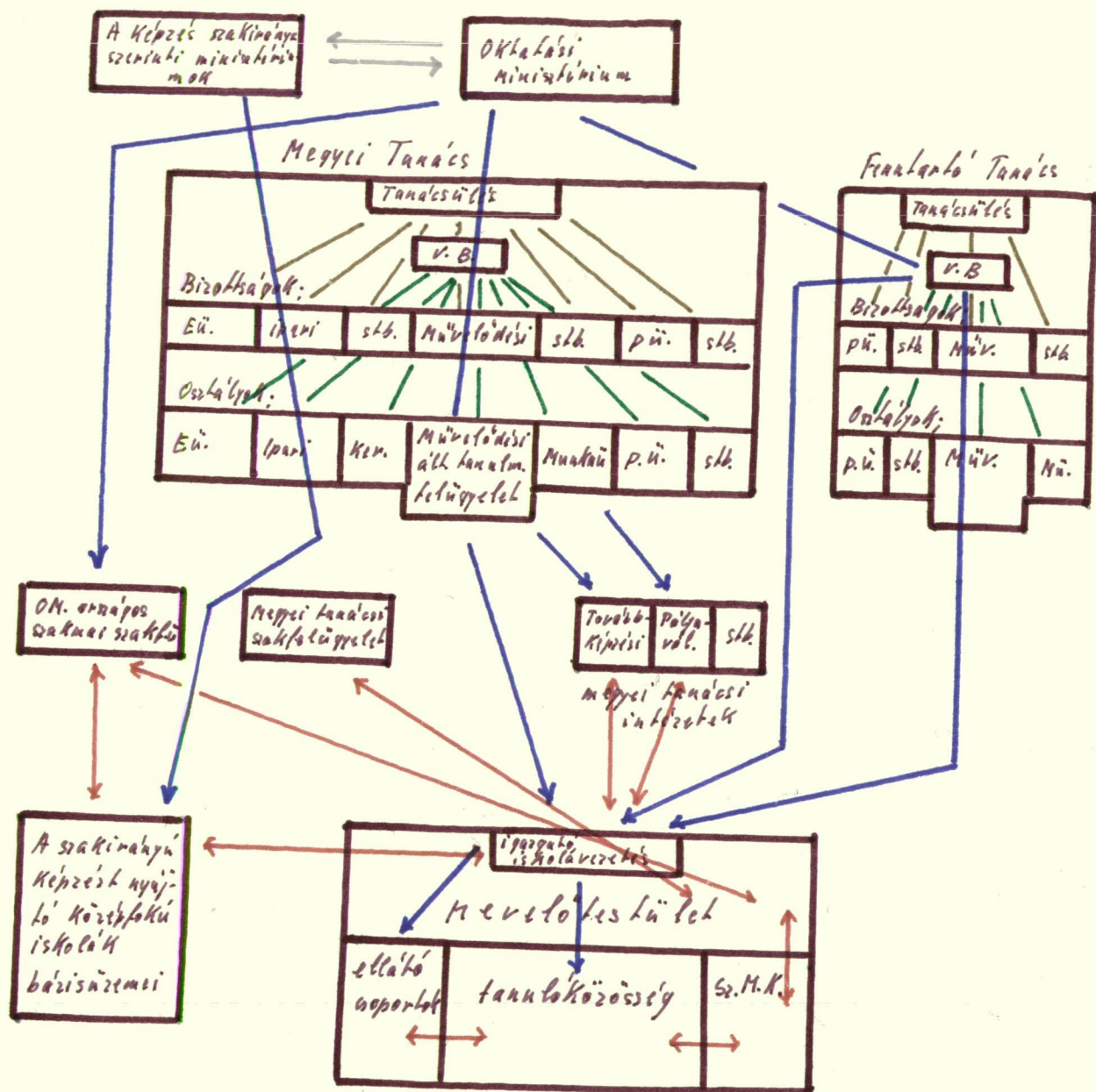
- a pedagógiai szakirányítás,
- a különböző - a megvalósításban együttműködő - társadalmi, gazdasági szervek koordinálása,
- az államigazgatási feladatok ellátása,
- a hatósági, jogi feladatok,
- a gazdasági feladatok ellátása. / F /

A tanácsoknak az iskolák irányításában számolnia kell az iskolák egyedi és iskolatípusonkénti sokféleségével általánosan érvényes feladataik ellátásában.

A gimnáziumok irányítása ma még a legkevésbé bonyolult. Sokkal bonyolultabb viszont a szakmai képzést is nyújtó középfoku iskolák tanácsi irányítása.

- Az országosan is optimális középfoku iskolahálózat kiépítése érdekében a gimnázium létesítéséhez, megszüntetéséhez, esetleges szüneteltetéséhez a művelődésügyi miniszter az előzetes hozzájárulást az Országos Tervhivatal

A tanácsok és a városi fenntartású középfoku
iskolák viszonya



- ↔ = a Minisztertanács által szabályozott kapcsolati viszony
 → = utasítási jogot is tartalmazó kapcsolati viszony
 ↔ = utasítási jogot nem tartalmazó kap. visz.
 — = a v.b. irányításába tartozó osztályok
 — = a tanács választott állandó bizottságai

elnökével egyetértésben adhatja meg az illetékes megyei tanácsnak. Szakmai képzést nyújtó középfoku iskolák esetében a hozzájárulni kötelesek köre kiterjed a munkaügyi miniszterre és a képzés szakiránya szerint illetékes más miniszterekre is / 4/1973 /I.26 /MT.1.§./2/ /.

- Ugyancsak az érdekeltek bővülése jellemző az oktató nevelő munka tartalmának, személyi és tárgyi feltételeinek, specifikumainak meghatározására is.
- Míg a gimnáziumok valamennyi megyében a középfoku iskolák jelentős részarányát képezik, addig a szakirányú képzést is nyújtó középfoku iskolák közt általában 1-1 iskola képviseli az egyes szakágazatokat. Irányításukhoz, összehasonlításukhoz megyén túli információk feldolgozása is szükséges.
- A gimnáziumok irányítását a megyei művelődésügyi osztályok, azon belül a tartalmi munka irányítását a középiskolai csoportok / az általános felügyelet és a szakfelügyelet révén / viszonylag kisebb bonyolultság mellett el tudják látni. A szakirányú képzést is nyújtó középfoku iskolák irányítása bonyolultabb. Ez több vonatkozásban is jelentkezik. Néhány közülük;
 - A tartalmi munka irányításában - az Oktatási Minisztérium közbeiktatásával - állandó összhangban kell működni a képzés szakiránya szerint illetékes minisztériumokkal az illetékességükbe tartozó területeken.
 - Biztosítani kell a szakirányú képzést nyújtó középfoku iskolák szakirányú képzési, azaz bázisüzemi hátterét. A bázisüzemeket az iskolát fenntartó hatóság megkeresésére az üzem közvetlen irányító szervének javaslatára alapján felügyeleti hatósága jelöli ki /1965. évi 24. sz. tvr./.
- Ez széleskörű együttműködést igényel a megyei tanács osztályai /ipari, kereskedelmi, stb/, valamint az üzemeket közvetlenül irányító szervek közt.
- Több megye együttműködésével ki kell építeni a megyei közismereti szakos felügyelet mellett a szakirányú szakmai képzés körébe tartozó tárgyak un. szakmai szakfelügyeletét.

- Bonyolultabb információs rendszerben kell megoldani az iskolák és az irányításban résztvevő szervek közti információáramoltatást.
- Bonyolultabb a koordinációs munka is, hisz a szakirányú képzést nyújtó középfokú iskolák jelentős része több megye területéről iskolázza be tanulóit.
- A nagyobb bonyolultság érvényes az államigazgatási feladatok ellátására, a hatósági, jogi, gazdasági, személyzeti, munkaerőgazdálkodási és továbbképzési, stb. területekre is.

A városi tanácsok helyzetére mint fenntartó és működtetőre / a városi középfokú iskolák esetében / ugyancsak az összefüggések bonyolultsága a jellemző. Ez különösen az egyes iskolák tárgyi feltételeinek iskolatípustól is függő biztosításában, de az igazgatók feletti munkáltatói jogkörük gyakorlásában jelentkezik. Az anyagi terhek vállalásában, s annak szubjektív konzekvenciáiban sem hagyható figyelmen kívül, hogy a városok többségében a középfokú iskolák beiskolázási körzete messze túllépi a városok közigazgatási határait, s nem egy esetben általános vonzáskörzetük határait is.

A fenti problémák végső lecsapódásként közvetlenül, vagy közvetve ma a megyei tanács művelődésügyi osztálya középiskolai csoportjának munkájában jelentkeznek mint munkakörülmények.

Mivel az iskolairányítási szervezet és az iskolavezetés közötti közvetlen kapcsolat a megyei tanács művelődésügyi osztálya középfokú iskolai, vagy középiskolai csoportja és az iskola igazgatója mint az iskola egyszemélyi felelős vezetője között létezik, néhány sorban utalnom kell e kapcsolat mechanizmusára is, mert ez a tanácsi csoport, de az iskola igazgatója munkakörülményei is.

E csoport feladata - az országos; a területi és ágazati igények szintetizálásával - a tartalmi munka közvetlen irányítása. E feladatkörében általános felügyeletként is működik a csoport. Igényeket támaszt az országos szakmai felügyelet felé, tőlük információkat vesz át, melyet feldolgozva hasznosít irányító tevékenységében. Utasítási joggal rendelkezik a megyei

szakfelügyelet felé. Tevékenységüket, s a tőlük kapott információkat ugyancsak beépíti tartalmi irányító munkájába. Ez mellett tanügyigazgatási feladatokat is ellát. Ez utóbbiak részaránya ma már oly károsan megnőtt, hogy akadályozza pedagógiai feladatai ellátásában.

Mivel az általános felügyelet pedagógiai feladatai kevésbé határolhatók körül - illetékességük szinte "mindenre" kiterjed, kevésbé tud koncentrálni a nevelési, azaz az általános pedagógiai problémákra.

Napjaink egyre inkább eluralkodó hibás gyakorlata, hogy az erőssen leterhelt csoport olyan feladatok elvégzésére is utasítja a szakfelügyeletet, mely ellentétes a 150/1972/MK. 24/MM számú utasítás szellemével. / Ez az utasítás a szakfelügyelők feladatát az ellenőrző, segítő, szervező tevékenységben határozza meg. Szakmai vizsgálatokat kell folytatniuk, elemzéseket kell végezniük, javaslatokat kell kidolgozni szakterületük problémáinak feltárására és azok feloldására. E feladatmeghatározásból logikusan következik, hogy utasítási joggal nem rendelkeznek. / Ez a gyakorlat átmenetileg ugyan megoldásnak tűnik, a valóságban azonban súlyos következményekkel is jár. A szakfelügyelet a maga hatás és jogkörében tevékenykedve tudja csak a csoportot segíteni. Hatás és jogkörének kényszerű túllépése azonban csak zavarokat és új problémákat szül a csoport, a szakfelügyelet és az iskolavezetés kapcsolatrendszerében. Ma már nem ritkán találkozunk olyan jelenségekkel, hogy

- a szakfelügyelők vissza akarják adni megbízatásukat, mert - mint mondják - nem arra vállalkoztak amit csináltatni akarnak velük. Az más egyéniséget, irányultságot, felkészültséget követel.
- Más szakfelügyelők utasítási és számonkérési jogkört követelnek maguknak a tanároktól, sőt az igazgatók felé is. Ennek lehetetlenségét a decentralizált irányítás-szervezetben ugyan érzik, de kényszerhelyzetükre hivatkoznak.
- Konfliktusok sorozata jelzi a három összetevő /általános felügyelet, szakfelügyelet, iskolavezetés / közt, hogy a modell megsértése nem megold, hanem gátolja a munkát.

Nehezíti a csoport munkáját az u. Továbbképzési Intézet helyzete is. Alapvető gond, hogy ezek az intézetek országosan nem egységesítették sem feladatkörükben, sem belső felépítettségükben. A pedagógusok továbbképzésének szervezése mellett olyan pedagógiai intézetnek is kellene lenniük, mely elméleti munkák végzésével is segíteni tudná az amugy is túlterhelt középiskolai csoportot tartalmi irányító munkájában. Olyan intézet is kellene, hogy legyen mely a pedagógiai tudomány és a pedagógiai gyakorlat kapcsolatát továbbfejlesztően tudná művelni a megyében, ill. megyékben. Az iskolák ezt a segítséget ma már nem nélkülözhetik.

Az iskola mint pedagógiai intézmény oktatásügyi állami, államigazgatási irányítását az irányítás minden szintjén a párt irányító, ellenőrző és segítő tevékenysége kíséri. Ezt a folyamatot a középfokú iskolák relációjában a mellékelt sémában mutatom be.

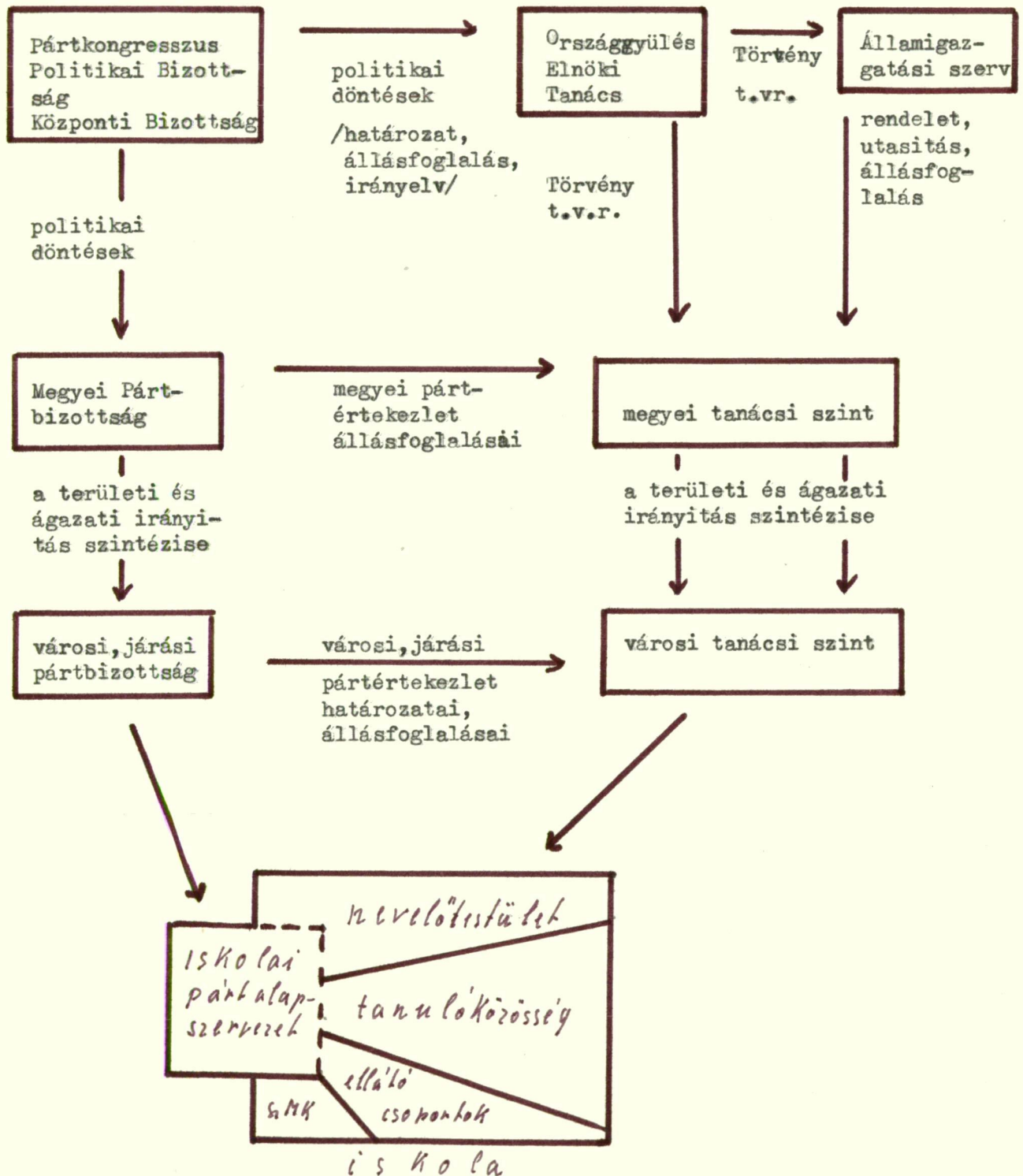
A pártirányítás rendszerében nagyon sajátos helyzete van az iskolai pártalapszervezetnek. Tagságát a nevelőtestület, az ellátó csoportok, és a tanulóközösség tagjainak, dolgozóinak egy része képezi. Feladata a párt politikájának érvényre juttatása. Ez alatt a társadalmi politika rendszerigényének teljességét értem, akár párthatározatokban, vagy más /jogi/ normákban formalizáltak, vagy sem. A formalizált politikai igények ugyanis nem feltétlenül és nem mindenkor fogják át a politikai szféra egész igényrendszerét az iskolában sem. Feladatukat csk a pártmunka munkamódszereivel végezhetik eredményesen. Ebbe beletartozik az iskolai alapszervezetek esetében az iskolában működő más társadalmi-politikai szervezetek munkájának szintetizált irányítása is /ilyenek a pedagógus szakszervezeti alapszervezet, az iskolai KISz bizottság, de a helyi népfront szervezetek által irányított iskolai szülői munkaközösségek is/.

II.

Az iskola vezetése, igazgatása

A közoktatási szervezet alapegysége az iskola, mely mint vi-

Az iskola pártirányítása



szonylagosan önálló rendszer, az intézményes nevelés szervezete. Lényegében az iskolának mint rendszernek a felfogása alapján érthetjük meg azt a belső mozgást aminek eredménye a nevelés. E belső mozgás nem spontán folyamatok összessége, hanem tudatos és kollektív emberi tevékenység eredménye, melyben meghatározott szerepet tölt be az iskolavezetés. / - /

A szocialista iskolavezetéstől joggal várja el a társadalom, hogy vállaljon mind többet magára az iskola belső élete továbbfejlesztésének sokrétű feladataiból is. ⁴Egyen valódi értelemben alkotó vezetés. Munkáját határozza meg a célként megfogalmazott társadalmi követelmény mint tartalom. Létformája az ún. vezetési funkciók betöltése, mely a főhatóságok által kialakított vezetésszerkezet és az igazgató által kiépítendő vezetésszervezetben érvényesül.

A tartalom - mint célként megfogalmazott társadalmi követelmény - mindenkor dokumentumokba foglat. Ezek az iskolavezetés számára adottak. Helyesen és egyformán értelmezésüket az irányításnak kell megoldaniai.

A vezetéselméleti kérdésekkel foglalkozó szakirodalomban vitákkal találkozhatunk a vezetési funkciók csoportosításáról. Tisztelettel kísérve figyelemmel ezeket a tudományos vitákat - a vitába való bekapcsolódás kísérlete nélkül - gyakorlati okokból Szabó László koncepcióját veszem alapul / F /. Mint Mezei Gyula írja / 20 /; Szabó László koncepciójára "egyfajta szintézis és egyfajta új megközelítés jellemző". Ezek a funkciók a következők;

<u>Előkészítő szakasz</u>	<u>Végrehajtó szakasz</u>	<u>Ellenőrző szakasz</u>
Tájékoztató	Döntés	Áttekintés
Tervezés	Utasítás	Ellenőrzés
Szervezés	Összehangolás	Minősítés

"A vezetés tevékenysége a szervezetben a vezetési funkciók gyakorlásának a folyamatában valósul meg. A szervezet - sem a munkahelyi, sem az irányítási - nem lehet életképes ezeknek a funkcióknak a gyakorlása nélkül. Ezek a "vezetési

funkciók" tehát a szervezet egészének életmegnyilvánulásai?; joggal nevezhetők szervezeti funkcióknak is. Ebből szükségszerűen következik, hogy a funkciók színvonalas gyakorlása általános szervezeti érdek. Ami viszont szervezeti érdek, egyben a szervezeti tagság személyes érdeke is. Lényegében ebből az összefüggésből következik a szervezeti tagság részvételének fontossága a vezetési-szervezeti funkciók gyakorlásában. Másként fogalmazva; a vezetési funkcióknak szervezeti funkciókként való értelmezése alapozza meg a vezetés demokratizmusának szocialista követelményeit, a dolgozók "részvételének" intézményessé, folyamatossá és intenzívvé tétele az egész szervezet demokratizmusának kibontakozását és állandó fejlődését garantálja. Végül arra kell rámutatnunk, hogy a vezetés mint rendszeren belüli funkció, elválaszthatatlan összefüggésben van a szervezetben megvalósuló kommunikációs és információs folyamatokkal". / 21 /

Az iskolavezetés - mint rendszeren belüli funkció - mindenkor folyamat jellegű kategória. Az iskolavezetési funkciók gyakorlása lényegében megegyezik a vezetés folyamatával - melyben megoldódnak a feladatok, a különböző vezetési módszerek és eszközök alkalmazása segítségével, - a vezetés funkcióiból vezethetők le a vezetési módszerek és eszközök is." / 22 /

Az iskolavezetésnek meg kell teremtenie feladatai megoldásához az iskolán belüli feltételeket, s a maga speciális eszközeivel biztosítani e feladatok megvalósítását az annak teljesítésére jogosultak és kötelezettek által; / F /

A gyakorlat igazolja, hogy "A vezetés és az igazgatás között éles megkülönböztetést tenni ... nem elengedhetetlenül szükséges. Mindkettő alkalmas a fogalomnak a megjelölésére, amit nyugaton management, a Szovjetunióban pedig az upravlenyje fejez ki. Vezetésről talán akkor célszerű beszélni, ha egy ~~xx~~ személy tevékenységéről, és inkább igazgatásról, ha valamilyen társadalmi, vagy állami hierarchiába besorolt intézmény szervezetszerű működéséről van szó". / 23 / Az iskolának is az a sajátossága, hogy az igazgató - mint egyszemélyi felelős vezető - más emberek tevékenységét bizonyos pedagógiai célok

elérésére irányítja, szervezi. ~~és~~ Az iskolában mint pedagógiai intézményben kollektíven bizonyos hierarchikus szervezettséggel kifejtett tevékenység, működés is folyik. Ha nem is éles megkülönböztetésben, de indokolt az iskolában is vezetésről és igazgatásról is beszélnünk.

Az iskolavezetésnek mindenkor megvannak a maga általános és specifikus feltételei, körülményei is.

Nem elég a rendelkezésre álló dokumentumokból megismerni a feladatokat. Tudni, érteni kell azok eredőit is. Ez pedig - tulajdon az általános megfogalmazáson, hogy társadalmi igény - a közoktatásnak az "egész" rendszeren belül elfoglalt rendszerhelye, s az abból származó rendszersajátosságok ismeretét igényli. Ez mellett ismerni kell az iskola mint pedagógiai intézmény helyét, szerepét a közoktatás rendszerszerkezetében, valamint irányítása szervezetében is. Magát az iskolát is viszonylagosan önálló rendszerként kell felfogni, mely rendszer is sajátos rendszerszerkezettel bír. E rendszerszerkezet és belső relációi ismeretében töltheti csak be az iskolavezetés azt a meghatározott szerepet, melynek következtében a nevelés az iskolavezetés által meghatározott tudatos és kollektív emberi tevékenység eredménye.

Vezetni, igazgatni csak konkrét iskolában lehet, melynek típusából, képzési céljából, területi elhelyezkedéséből és fejlődéstörténeti múltjából és távlataiból adódó, csak rá jellemző külső és belső sajátosságai is vannak. Az iskolavezetéssel, igazgatással szemben támasztott valamennyi társadalmi igényt e konkrét sajátosságok közt kell érvényesíteni, s nem is egyszer és mindenkor, hanem egy meghatározott társadalomfejlődéstörténeti szakaszban.

A vezetésszervezeti modell általánosan érvényes elemeket és összefüggéseket tartalmaz, de nem szakítható el az iskola speciális körülményeitől sem. Modellezési próbálkozásaim egy konkrét iskolában; a Bezerédj István Kereskedelmi Szakközépiskolában / Szekszárd/ folynak, s így modelljavaslatom hasznosíthatóságának határai is ez iskola körülményei által befolyásoltak.

A modellkísérlet helye tehát egy kereskedelmi szakközépiskola,

melynek képzési célját a 104/1974/MK.4./MM. számú utasítással kiadott és a 104/1975/MK.2./MM számú utasítással módosított szakközépiskolai érettségi vizsgaszabályzat érettségi oklevélzáradéka a következően fogalmazza meg; "Ez a kereskedelmi szakközépiskolai érettségi bizonyítvány az 1965. évi 24. számú törvényerejű rendelet 18.§-nak /2/ bekezdése szerint középfoku szakmai végzettséget igénylő belkereskedelmi áruforgalmi, valamint gazdálkodási munkák végzésére képesít, továbbá felsőfoku oktatási intézményekbe jelentkezésre jogosít. E bizonyítvány tulajdonosa a 27/1965./ XII.1./ Korm. számú rendelet 22.§-ának /2/ bekezdése értelmében szakképzett eladóként is alkalmazható."

Középfoku iskola, ezen belül ágazati szakmai képzési feladatokat ellátó szakközépiskola. Hivatalosan ugyan nem szakmunkás képzési célú szakközépiskola, de végzős tanulói szakképzett eladóként, tehát szakmunkásként is elhelyezkedhetnek. Az ilyen iskolában elért modelltapasztalatok - megfelelő adaptációval - felhasználhatók a gimnáziumokban, a szakmunkás bizonyítványt nem adó szakközépiskolákban, a szakmunkás képzési célú szakközépiskolákban, de a szakmunkásképző intézetekben is.

Lényeges tényező az iskola mérete, nagyságrendje is. Négy évfolyamos, 12 osztályos /tanulócsoportos/ iskola, s mint ilyen /1. a 202/1979/MK.12./OM-MÜM számú együttes utasítás/ a kedvező nagyságú 8-24 osztályos iskolaméret legoptimalizálhatóbb középsávjában helyezkedik el. Régi idők óta folyik a vita pedagógus körökben azon, hogy mekkora az optimális iskolaméret. Akik a kis középfoku iskolák hívei, elsősorban nevelési oldalról érvelnek vélt igazuk mellett. A nagy méretű iskolák, iskolakomplexumok kialakítását akarók ugyancsak nevelési, de gazdasági szempontokra is hivatkoznak. E viták új szakaszát jelenti ma már az ún. integrációs vita, mely napjainkban bontakozik ki, s jelent alapvető nézőpontváltást a viták több évtizedes sorában. /1. Forray Katalin - Kozma Tamás; A művelődésügyi szakigazgatás véleménye a köznevelés távlati fejlesztéséről. Pedagógiai Szemle 1979. októberi számában/.

Tény, hogy az urbanizációs folyamat hazánkban is maga után vonta

az iskolaméretek növekedését, s ma már például a 4 osztályos középfoku iskolák nálunk is végóráikat élik. Témám szempontjából azonban most az a lényeges, hogy másként lehet és kell vezetni, igazgatni a kis, vagy optimális méretű, vagy éppen a túlméretezett iskolát. Az un. kis iskolában az iskolán belüli munkamegosztás kifejlődésének is igen szűkek a lehetőségei / a létszámkeretei/. Az igazgató itt amolyan "mindenes". Egyénisége csaknem meder nélkül uralhatja az iskolát. A patriarchális légkör látszata, vagy éppen hamis érzete a rutinmegoldások, a befeléfordulás irányába hathatnak. Az oktató-nevelő munkát segítő munkakeretek /pl. a szakmai munkaközösségek, fakultáció, stb./ sem építhetők ki, legfeljebb csak részlegesen. A túlméretezett iskolákban pedig vezetést gátlóvá válhat a méretekből származó bonyolultsági fok. Ezekben sok az áttételezés, s az elidegenedési tendenciák sem ritkák. Csökken az áttekinthetőség reális lehetősége, a komplexitás biztosíthatósága is. Míg a kis középiskolákban még nem, a túlméretezett középiskolákban pedig már nem lehet az oktató nevelő munka követelményeivel lépéstartásra képes vezetésszervezetet kiépíteni.

Azokat a célokat, melyeket a társadalmi igény támaszt az iskolával szemben, csak a neveléssé kiteljesedő oktató munkával lehet mint a nevelőtestület munkamegosztáson alapuló és koncepciózusan összehangolt kollektív munkájával a társadalmi igényeknek megfelelő szinten és hatékonysággal teljesíteni. Az optimális iskolaméret ebből az összefüggésből vezethető le. Ez ma az én megítélésem szerint is a 12-20 osztályos középfoku iskola. Igazolásomra néhány gondolat;

- Nem valósítható meg a 4-8 osztályos gimnáziumban az a napjainkban bevezetésre kerülő fakultációs rendszer, mely részben a továbbtanulni nem tudóknak, nem akaróknak kíván bizonyos mérvű segítséget adni érettségi utáni elhelyezkedésükhöz, másrészt a továbbtanulók tantárgycsoportos differenciált felkészítését kívánja szolgálni. A gond különösen akkor súlyos, ha nincs a közelben más gimnázium is, mellyel munkamegosztást lehetne kiépíteni.
- Nem lehet a követelményeknek megfelelő az oktató-nevelő munka általános színvonala az olyan kis iskolában ahol

a szakórák egy részét arra nem képesített tanárok látják el. A négy osztályos kereskedelmi szakközépiskolákban például elég egy magyar-történelem, egy idegen nyelv, egy matematika és fizika, egy áruismeret és egy kereskedelmi gazdaságtan szakos tanár. Ki tanítsa a gazdasági földrajzot, a kémiát, a statisztikát és a politikai gazdaságtant? Nem az a gond, hogy kötelező óraszámban, vagy túlórában, hanem milyen szakos? E tárgyak szerepe a szakirányú képzés előkészítésében, alapozásában is jelentős, oktatásuk szakembereket követel. Nyolc osztály esetében sem gondmentes a helyzet, hisz az ún. szakmai előkészítő tárgyak /statisztika, politikai gazdaságtan/ óraszámai nem teszik lehetővé a nevelőtestület optimális szakösszetételének biztosítását.

- Nélkülözheti-e a ma iskolája a szakmai munkaközösségeket, melyek - többek közt - a szaktárgyi és pedagógiai továbbképzés egyik, s talán leghatékonyabb eszközei is? Nem!
- Elképzelhető-e vezetési funkciók optimális ellátása, a rendelkezésre álló szellemi erők kívánt szintű bekapcsolása az összmunkába például az iskola tantestületén belül /nem iskolák közt közös szervezésben! / működő szakmai munkaközösségek nélkül? Erre is nemmel válaszolt már az iskolai gyakorlat.

Mint olyan, ki voltam vezető 4-8 osztályos szakközépiskolában, 8-11 osztályos gimnáziumban, s vagyok igazgatója 12 osztályos meghaladó középfokú iskolának, tapasztalataim tömegére hivatkozva ezekre a kérdésekre is csak nemmel válaszolhatok. Azt is figyelembe kell venni a válaszok megadásánál, hogy a szakmunkásképző intézetek esetében az oktatási és nevelési szempontok mellett a gazdasági vonatkozások súlya más iskolákhoz viszonyítva fokozottabb.

Annak, ki vezetésszervezeti modellt kíván kidolgozni, mindig az optimális méretből kell kiindulnia. Az államirányítási szervezet alapvető törekvése mindig az optimum elérése, akár fejlesztések, akár megszüntetések, akár pedig a decentralizálás különböző lehetőségeinek a felhasználásával.

Az iskola településhelye is lényeges körülménye az iskolavezetésnek. A bezerédj István Kereskedelmi Szakközépiskola például megyei székhelyre települt iskola. Az iskola településhelyének jellege szintén vezetést befolyásoló tényező. Itt azonban nem a település megyeszékhely jellegét kell kiemelni, hanem pusztán centrális voltát. Minden iskola e vonatkozásban is konkrét közvetlen környezettel rendelkezik. E környezeti tényezők sorában kell számon tartanunk a település nagyságát, gazdasági jellegét, kulturális és oktatásügyi ellátottságát, gazdasági és oktatásügyi vonzáskörzetének jellemzőit is. Az más kérdés, hogy hazánkban - viszonylag kevés kivételtől eltekintve - lényegében csak a megyeszékhely városok azok, melyek a középfoku iskolák közvetlen környezeteként az optimumot biztosíthatják. Kereskedelmi szakk munkásképző és szakközépiskolák esetében például országosan igaz, hogy a megyeszékhelyek üzlethálózata a legkedvezőbb oktatási bázis minden megyében.

Az iskolavezetést befolyásoló tényezők egy harmadik csoportjával is számolnia kell úgy az irányítószerveknek, mint magának az iskolavezetésnek is. Ezek az ágazati sajátosságokból származó tényezők. Más a speciális célja a gimnázium oktató-nevelő munkájának, más a középfoku képzési célú szakközépiskoláknak, a szakk munkás képzési célú szakközépiskoláknak és a szakk munkásképző intézeteknek. A gimnáziumok kivételével e célokat az iskolatípussal szemben igényt támasztó népgazdasági szakágazat jellege motiválja. A gimnázium annyiban kivétel, hogy itt a speciális igények a felsőfoku oktatási intézmények áttételein keresztül hatnak. A fentiek következtében szükségszerűen módosul a vezetésszerkezet és a vezetésszervezet ott ahol az iskola tanműhelyében üzemszerű termelés folyik /pl. műhelyfőnöki tisztség, stb./, ott ahol a bázisüzemet nem az iskola működteti /pl. kereskedelem, egészségügy, stb./, vagy például ott, ahol ilyenekre nincs is szükség.

Az iskola vezetésszerkezete

Az iskola vezetésszerkezetén az iskolaközösség irányító részének mint rendszer elemeinek, részei kapcsolatainak elren-

dezódását, egymáshoz viszonyított helyzetét értem, s ezt vizsgálom.

Nincs felelősséggel gondolkodó pedagógus, aki vitaná a vezetés szükségességét az iskolában. Mindenki vallja azt a már sokszor és sokféleképpen megfogalmazott igazságot, hogy a csoportban végzett közös munka teljesítménye csak akkor növekszik, ha az egyéni teljesítmények összehangoltak. Vallják, hogy ha az összehangoltság nincs meg, a teljesítmények a legjobb esetben is csak az egyéni teljesítmények összegével lehetnek egyenlők. Ismert, hogy az esetleges összehangolatlanág következtében egyesek - feltehetően szándékuk ellenére - csökkentik, esetleg meg is ~~mek~~ semmisítik mások teljesítményét. Az egyéni munkák a vezető irányító tevékenységének hatására válnak az összorganizmus kombinált munkájának részévé / H /. A pedagógus munkájának hatékonyságát a nevelőtestület egységes, koncepciózus és összehangolt tevékenysége biztosíthatja.

A vezetői tevékenység elkülönülése az iskolában és a nevelőtestületben a többi munkatevékenységtől egyrészt következménye a kialakult és továbbfejlődő társadalmi munkamegosztásnak, másrészt kiindulópontja a szervezeten belüli további munkamegosztásnak. / H /

A fentiekből következik, hogy minden átfogó rendszerterv számol az iskolán belül kialakult munkamegosztással és megfogalmazza e munkamegosztás továbbfejlődésével /iránya, mértéke, változtatásának üteme, stb./ kapcsolatos további elképzeléseit mint rendszercélja elérésének egyik segédletét. Alaprendeletekben határozzák meg az iskolákban létesítendő tisztségek, munkakörök, s más szervezeti keretek rendszerét és ezeknek egymáshoz való viszonyát; hierarchikus rendjét is. Az iskolai rendtartások pedig részletesen tartalmazzák a tisztségekkel járó feladatokat és hatásköröket.

E tisztségek rendszerét nevezem e dolgozatomban vezetésszerkezetnek. A vezetésszerkezet természetesen az iskolák típusától, stb. sajátos körülményeitől függően minimális eltéréseket is mutat. A vezetésszerkezet lényegében csak jogszabályokban

normalizált keret a vezetés mint folyamat szolgálatára a vezetésszerkezet alkotóelemei mindig rendszerbe, tisztségek rendszerébe foglaltak.

A 27/1965./XII.1./ számú rendelet a vezetésszerkezetet a következőkben állapítja meg;

- 6.§ /1/. Az igazgató munkáját igazgatóhelyettes, a gazdasági ügyek intézésében gazdasági vezető /gondnok/, az ügyviteli teendők ellátásában adminisztrátor segíti.
- /2/. A szakközépiskolában gyakorlati oktatásvezetőt /műhelyfőnököket/ és gyakorlati oktatókat kell alkalmazni. Indokolt esetben oktatásvezetőhelyettes /műhelyfőnökhelyettes/, abban a szakközépiskolában pedig, amelyben iskolai műhely van, anyagbeszerző, könyvelő és egyéb ügyviteli dolgozó is alkalmazható.
- /3/. Abban a gimnáziumban, amelyben az iskolai műhely van, műhelyvezető, anyagbeszerző és gyakorlati oktató alkalmazható.
- /4/. Az /1/-/3/ bekezdésben meghatározott munkakörökben alkalmazható dolgozók számát a felügyeletet gyakorló miniszter a pénzügyminiszterrel egyetértésben állapítja meg.
- 7.§ /1/. A gimnázium- és a szakközépiskola-vezető, oktató-nevelő és egyéb munkaköreinek betöltéséhez szükséges képesítést a művelődésügyi miniszter - a szakközépiskola vonatkozásában a képzés szakiránya szerint illetékes miniszterrel egyetértésben - állapítja meg. Az így megállapított képesítési követelmények alól a felügyeletet gyakorló miniszter adhat felmentést.

A középfokú iskolák rendtartásai lényegében tovább bontják a vezetésszerkezetet, mely alkotó elemeinek teljes köre véleményem szerint a következő elemekre, összetvőkre terjed ki;

- igazgató
- igazgatóhelyettes, vagy igazgatóhelyettesek
/több igazgatóhelyettes esetében - bár ezek az elnevezések még nem általánosítottak -

általános igazgatóhelyettes, nevelési igazgatóhelyettes, szakmai igazgatóhelyettes, műszaki igazgatóhelyettes, gazdasági igazgatóhelyettes/,

- KISz-tanácsadó tanár,
- a gyakorlati oktatás vezetője, vagy műhelyfőnök,
- a gyakorlati oktatás vezetőjének helyettese, vagy műhelyfőnökhelyettes,
- az osztályfőnök,
- tanári munkaközösségvezető,
- kollégiumvezető /az iskolához csatolt kollégiumok esetében/,
- kollégiumvezetőhelyettes /az iskolához csatolt kollégiumok esetében/,
- gazdasági vezető,
- felnőttoktatási tagozatok vezetői,
- tanulószobavezető

A felsoroltakon kívül a középfoku iskolákban /az általános iskolákban is/ még sok megbízatás "tiszttség" létezik. Ilyenek például a szakkörvezető, a gyermek és ifjúságvédelmi megbízott, a személyzetis, az egyéb felelősök, stb. Ezeket mégsem sorolhatjuk a vezetésszerkezetbe, bár vitathatatlanul az iskolán belül kifejlődött munkamegosztás hozta e feladatköröket is létre.

Ma minden iskolatípus vezetésszerkezetének egyik alapvető kiindulópontja az, hogy az iskola egyszemélyi felelős vezetője az igazgató. Az igazgató minden nevelőintézményben a felsőbb államhatalmi szerv által kinevezett vezető, aki irányítja és ellenőrzi az intézményben folyó egész munkát, s végső fokon felelős annak rendeltetésszerű tevékenységéért. Politikai, pedagógiai, vezetési és irányítási feladatokat lát el. Személyes felelősségének megosztása nélkül egyes feladatok elvégzését a nevelőtestület tagjaira bízhatja. Képviseli az iskolát a párt-, az állami szervek, a társadalmi szervezetek és magánszemélyek előtt. Gyakorolja az első foku tanügyigazgatási hatáskört, a munkáltatói jogkört, szervezi és ellenőrzi az iskola gazdálkodási és ügyviteli munkáját.

Az igazgató tehát a főhatóság által kinevezett hatóság, kinek nemcsak feladata az iskolában mint azonos szervezet keretében dolgozó emberek tevékenységének összehangolása, vezetése, irányítása, hanem rendelkezik is a feladatok betöltéséhez szükséges /jogszabályokban megfogalmazott és pontosan körülhatárolt/ hatalommal is. A vezetés mindig hatalomhoz kötött /H/. Az igazgató nem "primus inter pares", hanem munkáltatói jogkörrel rendelkező tanügyi hatóság, kinek hatalma /és felelőssége is !/ az államhatalom része, mely a forradalomban győztes munkásosztály társadalmi tulajdonba vett termelési eszközökre épülő hatalmára támaszkodik /H/. Az igazgató hatalmának forrása meghatározza annak célját is.

A munkamegosztáson alapuló vezetés lényegi sajátossága, hogy munkamegosztást továbbfejlesztő tevékenység is. Az egyszemélyi felelős vezető; az igazgató feladata - a jogszabályok betartásával - betölteni mindazokat a tisztségeket - vezetésszerkezeti alkotóelemeket - melyek feladat és hatáskörébe tartoznak. E tisztségviselők feladatukat csak úgy tudják teljesíteni az iskolán, a nevelőtestületen belüli munkamegosztásban, ha az ahhoz szükséges hatáskört, jogalapot számukra az igazgató mint elsőfoku tanügyi hatóság hivatali hatalma biztosítja. A hatalom kifejezés használata pedagógus körökben mindig kellemtelen kicsengésű volt. A hatalom azonban, mint a munkásosztály államhatalma nélkülözhetetlen realitás. Az igazgató és a tisztségviselők relációjában pedig nem is elég csak a vezetéshez szükséges hatalomról beszélni, hanem annak hierarchikus összefüggésrendszerében lehet és kell a feladatokat teljesíteni az iskolában is.

Az iskolán belül az egyszemélyi felelős vezető; az igazgató mint elsőfoku tanügyi hatóság az iskola vezetésszerkezetének egyik pólusa, s mint ilyen, jogilag formalizált vezetési szint. Valamennyi középfoku iskolatípus rendtartása megfogalmazottan, de legalábbis inplícite tartalmazza, hogy az iskola vezetésszerkezetének alapvető komponense és összefüggése az igazgató - mint elsőfoku tanügyi hatóság - és a nevelőtestület, mint az oktató-nevelő munkát összehangoltan és együttesen végzők kollektívája feladatkörének és hatáskörének egymáshoz való viszo-

nya, a komponensek közti összefüggések egész rendszere. Ebből következik, hogy az egyszemélyi felelős vezetés vizsgálata mellett a nevelőtestület helyét és szerepét ugyanolyan gond-
dal és felelősséggel kell megvizsgálnunk, s feltárnunk ma és a
jövőben egyaránt.

"A tantestületnek mindig is volt funkciója az iskolában, a mi
rendszerünkben méginkább kell, hogy legyen. A jó igazgató nem
is tud megfelelő testületi szellem nélkül dolgozni. A szocializ-
mus, a demokrácia jogokat és szabadságot jelent, és rendet és
fegyelmet is, az iskolában különösképpen"; / 24 /

A tantestület szerepének növelése az iskolavezetésben, az isko-
lavezetés hatékonyabbá tételének, továbbfejlesztésének része.
A különböző iskolatípusok rendtartásai kimondják, hogy a neve-
lőtestület tagjai részt vesznek, vagy vegyenek részt öntevé-
kenyen az iskolai közösség munkájából, a vezetés gondjaiból és
felelősségéből.

A rendtartások meghatározzák azokat a területeket melyekben a
nevelőtestület dönt. Döntése kollektív, szavazást igénylő. Ugyan-
csak megjelölik azokat a területeket is, melyekben a nevelő-
testületnek véleményezési, valamint azokat, melyekben javaslat-
tevési joga is van.

A rendtartások azt is kimondják, hogy a nevelőtestületi határo-
zatok, döntések végrehajtásáról az igazgató gondoskodik. De a
rendtartások azt is biztosítják, hogy az igazgató, ha a nevelő-
testületi döntéssel nem ért egyet, a határozat, döntés végre-
hajtását mindaddig függőben tartsa amíg a vitás kérdésben az
arra jogosult művelődésügyi szakigazgatási szerv dönt. A rend-
tartások ezzel nem az igazgató és a nevelőtestületi vezetési
szint közé tesznek valamiféle értékbeni megkülönböztetést,
hanem a vitatott téma szélesebbkörű megvizsgálásának, a dön-
tés megalapozottabbságának lehetőségét kívánják elősegíteni.
Meg kell jegyezni, hogy 29 éves pályafutásom alatt egyetlen
ilyen esettel sem találkoztam, még csak nem is hallottam. me-
gyénkben. Tény, hogy az igazgatók egy része úgy véli, hogy ez
a rendelkezése a rendtartásoknak sérti és akadályozza az egy-

személyi felelős vezetést. Másoknak - nekem is - az a véleményem, hogy nélküle öncélúvá válna, az iskolavezetés eredményességét nehezítené az egyszemélyi felelős vezetés tulhangsúlyozása, abszolutizálása. Annak határát mindenkor a pedagógiai intézményeken belül kialakult munkamegosztás belső logikája kell, hogy meghatározza. A határok meghúzása nem hagyhatja figyelmen kívül a döntési területek iskolán, de társadalmon belüli értékét, fajsúlyát, mélységét. Minden leértékelési szándék nélkül vallom, hogy vannak kérdések, melyek eldöntéséhez az igazgató képessége / ez alatt lehetőségeinek az összességét értem / kevés. A nevelőtestület kollektív bölcsessége nélkülözhetetlen. A rendtartások kimondják, hogy az igazgató a nevelőtestület tagja. Ez mellett a döntéshozatal részese úgy is mint az ahhoz szükséges előkészítő munka megszervezője, irányítója, témaelőterjesztő, szavazati joggal rendelkező, mint a nevelőtestületi értekezleten folyó vita, tanácskozás lehetőségeiben legfelkészültebb részvevője.

Tantestületi döntésre van például szükség a következő területeken;

- Szakközépiskola;

- Az iskola munkáját összefoglaló igazgatói értékelések, elemzések elfogadása. Ez nem más, mint a nevelőtestület önértékelő tevékenysége, benne az igazgató munkájának értékelése is. E munka felelőssége messze meghaladja az igazgató lehetőségeinek összességét.
- Az iskola munkatervének jóváhagyása, elfogadása. Elképzelhetetlen az oktató-nevelő munka a nevelőtestület tudatos, aktív részvétele nélkül. A munka szó itt a feladatok, a koncepció meghatározását, a helyes belső arányok kialakítását, a megvalósítás módszereit, eszközrendszerét is magában foglalja. Tartalmazza a társadalmi követelmény felismerését, a végrehajtásának lebontását is. Az igazgató lehetőségeinek összessége a munka ilyen értelmezésben elvégzéséhez kevés. A munkaterv nem valami felsőbb parancs, melyet valamiféle vakfegyelemmel lehet és kell végrehajtani, hanem a társadalmi igényt

- megvalósítani hivatott közösség tudatos törekvésével, kollektív képességével, tevékenységével.
- A magatartás és szorgalom minősítésrendszerének kialakítása. Nem kevesebbet jelent ez, mint a tudományos szocialista világnézetből következő társadalmi normákra nevelés követelményeinek, módszereinek, eszközrendszerének, a helyes értékeitelteknek felelősségteljes lebontását az iskolai nevelőmunkába.
 - Szakmunkásképző intézetek;
 - Egységes oktatási és nevelési eljárások meghatározása,
 - házirend kialakítása, stb.

Azok a területek, melyekben a nevelőtestületnek, ill. testületnek véleményezési joga, s tegyük hozzá, hogy kötelessége is van, már kisebb súlyúak, de még mindig olyanok ahol az igazgató hibalehetőségének csökkentése érdekében a nevelőtestületi segítség indokolt, szükséges.

Ilyen témák például;

- a beszerzési pénzkeretek belső arányainak megállapítása,
- az iskola távlati fejlesztési terve; felújítás, szakosítás,
- osztályfőnöki, munkaközösségvezetői, s egyéb tisztségek betöltése, stb.

Összességében tehát a tantestület szerepe elvégezni mindazt, melyet az iskolai oktató-nevelő munkában kialakult társadalmi munkamegosztás a vezetésben rá ró. Vállalni azt a felelősséget, melyet a tantestület egy tagja; az igazgató a témák tartalmából, súlyából következően nem vállalhat az esetlegesen súlyos tévesztések veszélye nélkül.

Az iskolavezetés két komponense tehát az egyszemélyi felelős vezető az igazgató, mint a nevelőtestületben kialakult társadalmi munkamegosztás következményeként elkülönült vezetési szint, valamint a nevelőtestület, mely önmaga is vezetési szintet képez, s melynek maga az igazgató is tagja.

Nem másról van szó tehát mint az egészen /nevelőtestület/ belül a rész /igazgató/ és az egész /nevelőtestület/ viszonyáról és iskolavezetésben.

A szakmunkásképző intézetek rendtartásában két olyan képzőménnyel is találkozunk, mely látszólag ugyancsak az iskolavezetés alkotóeleme. Ezek; az igazgatótanács és az iskolatanács. Róluk a rendtartás a következőket mondja;

"Igazgatótanács

/2/ Az igazgató az iskola működésével kapcsolatos vezetői feladatokat, problémákat az igazgatótanácsban vitatja meg. Az igazgatótanács elnöke az igazgató, állandó tagjai a 15-20 §-ban felsorolt vezető beosztású dolgozók /igazgató, igazgatóhelyettes, gazdasági igazgatóhelyettes, a gyakorlatioktatás-vezető, a kollégiumvezető/, továbbá az iskolai pártszervezet és a szakszervezeti bizottság titkára. A tanácskozásokra ezeken kívül - ahol ilyen munkakör van - meg kell hívni a személyzeti és a továbbképzési előadót, továbbá a tárgyalt témától függően meghívható más személy, vagy szerv képviselője is.

/3/ Az igazgatótanács az igazgató összehívása alapján.. ülészik. Az értekezleten megvitatott kérdésekben az igazgató határoz. Az ülés napirendjét az igazgató állapítja meg!..."

"Iskolatanács

/5/ Az iskolatanács elsősorban az iskola vezetését segítő pedagógiai és szakmai tanácsadó testület. Feladata az oktató-nevelő munka és a pedagógiai vezetés problémáinak megvitatása, továbbá az iskolai közösségek vezetőinek a vezetés munkájába való bekapcsolásával az iskolaközösség, az iskolai élet és az iskolavezetés demokratizmusa kialakításának, fejlesztésének elősegítése.

/6/...Az iskolatanács vezetője az igazgató. Tagjai az igazgatóhelyettes/ek/, a gyakorlatioktatás-vezető/k/, a kollégiumvezető, az osztályfőnöki és szakmai munkaközösségek vezetői, illetőleg, ha a testület úgy határoz, a testület választott képviselői, az iskolai pártszervezet titkára,

/pártbizalmi/, a szakszervezeti bizottság titkára /szak, szervezeti bizalmi/, pártösszekötő tanár és - a kizárólag tantestületet érintő kérdések kivételével - az iskolai KISz szervezet titkára.

/8/...Tanácskozásainak tárgysorozatát és időpontját az igazgató állapítja meg a tagok javaslatainak figyelembevételével.

/9/ Az iskolatanács által megvitatott ügyekben az igazgató határoz. A hozott határozatokról a tantestület tagjait és az érdekelteket tájékoztatni kell."

Nem vitatom, hogy az igazgatónak vezető munkája végzéséhez részben rendszeres, részben pedig a gondok jelentkezésétől függően tanácskozásokra van szüksége. A tanácskozásokon résztvevők összetételét mindig a megvitatásra kerülő témák jellege határozza meg. Ilyen rendszeres tanácskozásokra van szükség az igazgató és helyettesei /beleértve a gazdasági igazgatóhelyettes is/, az igazgató és a KISz tanácsadó tanár, az igazgató és a kollégiumvezető, vagy az iskolavezetési tevékenység más szféráiban az igazgató és a párttitkár, illetve az igazgató és a szakszervezeti titkár közt. Természetes, hogy lehetnek és vannak is olyan gondok melyek megoldásához az igazgató igényli a tantestület más és más csoportjainak időközönkénti konzultációs segítségét is, például módszertani, pedagógiai problémák, részproblémák feltárásához, részelemzésekhez stb.

Elfogadható, de csak megnevezési segédletként - s nem külön vezetésszerkezeti alkotóelemként - az ún. "iskolavezetés", mely általában az igazgató és helyettesiei csoportját értik a pedagógusok a köznap szöhasználatban. Az iskolavezetés ugyanis a vezetés egyszemélyi és közösségi jellegének egységét jelenti a szocialista államok iskoláiban. Ez alatt pedig mindig az egész nevelőtestület közössége, s nem pedig az igazgató által alkalmanként, vagy tartósan kiválasztott xx személyek részközössége értendő.

Sem az igazgatótanács, sem pedig az iskolatanács nem vezetésszerkezeti alkotóelem és nem is vezetési szint. Nem teszi erre alkalmassá jogköre, de összetétele sem. Nem képezhet vezetési

szintet sem az igazgatótanács, sem az iskolatanács, hisz a rendtartás kimondja, hogy az általuk megvitatott kérdésekben minden esetben az igazgató határoz. Az igazgató határozata pedig csak akkor érvénytelen, ha jogsértő, törvénysértő, illetve olyan kérdésekre vonatkozik amelyekben a másik vezetési szint, azaz a nevelőtestületi értekezlet illetékes határozatokat, döntéseket hozni. E két képződmény lehetősége tehát leszűkül tanácsadásaival az igazgatót segítő konziliummá, ill. konziliumra. Én még ezt is vitatom. Mely kérdésekben alkalmas tanácsadó testületként a gyakorlatban az olyan csoport, melyben csoporttagokként összekeverednek az állami, politikai-társadalmi tisztségek viselői? Sem a pártszervezetnek, sem a szakszervezeti alapszervezetnek, illetve a párttitkárnak és a szakszervezeti titkárnak nem az, és nem is lehet az a feladata, hogy bármilyen állam szervezeti egységet - adott esetben az iskolát - közvetlenül irányítson, vagy az ilyen közvetlen irányításban részt vállaljon. Ezek a politikai, társadalmi szervezetek /beleértve a KISZ-t is/ sajátos politikai, társadalmi funkciókat töltenek be. Ez határozza meg tevékenységük célját, jellegét, területeit és munkamódszereit. Sajátos jellegükkel kerülnek ellentmondásba, ha ilyen iskolai kollektív vezető szerv részévé válnának. Nem vállalhatják át az iskolavezetési szintek funkcióit, felelősségét. Velük, mint politikai, társadalmi szervekkel /nem szervezetekkel! / az együttműködés a kapcsolattartás az igazgatónak feladata és hatásköre. Az ő joga és kötelessége képviselni az iskolát a párt és a társadalmi-politikai szervek felé.

Indokolatlannak tartom a személyzeti és a továbbképzési előadó szerepeltetését is a tisztségviselők csoportjában. A személyzeti és továbbképzési előadó tevékenységi köre a munkamegosztás során kialakult elkülönültségből származik. Ezek azonban ugyanolyan alaptevékenységi területek, munkakörök mint például a könyvelő, adminisztrátor, st. még akkor is, ha magasabb felkészültséget igényel és nagyobb felelősségvállalással is jár. Utasítási joguk nem lehet, nem részesei az iskolavezetéshez szükséges hatalomnak. Feladatuk a tanácskozás előtt és után van, mert az igazgató munkájának segítségre döntéshozókészítő, majd ezt követően döntésvégrehajtó, illetve az azokkal kapcsolatos ügyviteli, ügyintézői teendőket végzik.

Összegezve tehát az iskola vezetésszerkezetébe az középfoku iskolákban véleményem szerint a következők tartoznak, ill. nem tartoznak;

Vezetésszerkezeti alkotóelemek;

- I. A nevelőtestület mint egyik vezetési szint
tagjai a teljes nevelőtestület, az igazgatót is beleértve
- II. Az igazgató mint egyszemélyi felelős vezető, valamint az általa kinevezett tisztségviselők kik a kialakult munkamegosztásban részei az iskolavezetéshez szükséges hatalomnak;
- igazgatóhelyettesek
 - KISzt segítő, tanácsadó tanár,
 - a gyakorlati oktatás vezetője /műhelyfőnök/,
 - műhelyfőnökhelyettes,
 - osztályfőnökök,
 - tanári munkaközösségvezetők,
 - kollégiumvezető
 - kollégiumvezetőhelyettes,
 - gazdasági vezető,
 - felnőttoktatási tagozatok tagozatvezetői,
 - tanulószobavezető,

Nem vezetésszerk. alkotóelemek;

- I. A párt és társadalompolitikai szféra tisztségviselői
- párttitkár
 - szakszervezeti titkár
 - a KISz-titkár
- II. Az iskolavezetésben tisztséget nem igénylő iskolai alapfeladatokat ellátó dolgozók;
- pedagógusok;
 - tanárok,
 - szakoktatók,
 - kollégiumi nevelők,
 - az iskola nem pedagógus dolgozói, kivéve a gazdaságvezetőt
 - a különböző felelősök;
 - ifjúságvédelmi
 - munkavédelmi
 - szertárőrök,
 - az igazgatótanács,
 - az iskolatanács,
 - a nem teljes nevelőtestületre kiterjedő munkaértekezletek, köziliumok, tanácskozások.

Az iskolák vezetésszerkezetével szemben alapvető követelmény

- mert csak így hozható a vezetésszerkezet mozgásba, folyamatos működésbe - hogy mint rendszer egységes egészet képezzen. A részek nem együttműködnek, hanem egységben kell működniük. Ez azt is jelenti, hogy az éppen működőképesebb rész, részcsoporthoz mintegy átvészeli az adott időpontban nehezebb körülmények között létező alkotóelem, vagy elemek optimalizálásának feladatát, felelősségét is. A két fő alkotórész, azaz a nevelőtestület mint vezetési szint, valamint az egyszemélyi felelős vezető az igazgató mint vezetési szint /és az általa kinevezett iskolai tisztségviselők/ munkakapcsolatában - nem csorbitva a rendtartások biztosította alaphelyzetet - lehet egy időszakban kevésbé működőképese az egyszemélyi felelős vezetés, más időszakban pedig a nevelőtestület mint vezetési szint. Külső tényezők, a nevelőtestületet kívülről ért folyamatok néha egy-egy iskola nevelőtestületét igen kedvezőtlen állapotba taszítják. Máskor viszont az egyszemélyi felelős vezetés /és az általa kinevezett tisztségviselők köre/ pl. alapvető személyi változások, stb., kerülhetnek kedvezőtlen lehetőségek közé. Az egyes iskolák létezésének folyamata szükségszerűen magában rejti a probléma mindkét változatának előfordulási lehetőségét. A teljes egyensúly mindig csak viszonylagos.

A fentieket igazolják a B.I. Kereskedelmi Szakközépiskolában végbement folyamatok is. Ez az iskola a második világháború okozta hosszú szünetelés után 1953-ban SzÖVOSz fenntartású és működtetésű közgazdasági technikumként indult újra. 1953-1967 között a közgazdasági technikumokban, ill. szakközépiskolákban folyt a számviteli és áruforgalmi középkáderek képzése. Az ország akkori fejlettségéből következett, hogy a hangsúly a számviteli szakemberek képzésén volt. Ennek következtében a tantestületen belül a meghatározó részt elsődlegesen a számviteli képzéshez igazított szakképesítésű közgazdász tanárok képezték. A kereskedelmi képzés számára lényegében csak áruismeret-technológia szakos tanárokat képeztek.

1967-ben az iskolai képzésen belül a számviteli és a kereskedelmi képzés két iskolatípusra vált szét, ugymint a közgazdasági szakközépiskolára, valamint a kereskedelmi szakközépiskolára. Ez a fejlődés országosan is új gondokat eredményezett.

A tanárok zöme az Oktatásügyi Minisztérium /s így a megyei tanácsok/irányításában maradó közgazdasági szakközépiskolák felé orientálódott,munkaerőproblémákat okozva a kereskedelmi szakközépiskolákban.A kereskedelmi szakközépiskolák fenntartása három fenntartó közt oszlott meg.Ezek az Oktatásügyi Minisztérium,a Belkereskedelmi Minisztérium és a SzÖVOSz voltak.Ez a tanárok körében újabb,sokszor teljesen ellentétes irányu mozgást váltott ki.Növelte a gondokat az is,hogy a tanárképzés több szakágazatban nem tudta követni a kereskedelmi szakközépiskolák munkaerőigényeit.Ezeket az országosan jelentkező problémákat a helyi speciális körülmények vagy enyhítették /pl.Budapest és a nagy városok/,vagy növelték.A B.I.Kereskedelmi Szakközépiskola székhelye ekkor még mintegy 23-24000 lakosu volt,a megye többi nagyobb települése pedig csak 10000 lakos körüli.A kereskedelmi szakközépiskolának kellett a megyeszékhelyen maradnia,mert 12 osztálya számára csak itt lehetett az évközi szakmai gyakorlatokhoz megfelelő befogadóképességű és ágazatgazdagságu üzlethálózatot biztosítani.Mivel a közgazdasági szakközépiskolát pluszként az ekkora város már nem tudta volna ellátni,azt egy közeli járási székhelyre /Bonyhád/ telepítették.Ezek a körülmények a nevelőtestületen belül jelentős mozgást eredményeztek.A fiatal közgazdászok kevésbé kötődtek még Szekszárdhoz,az időssek maradtak.Az 1953-ban idehelyezett igazgató 1967-ben vált nyugdíjképesse,de a megváltozott körülmények csak 1971-ben engedhették meg nyugállományba vonulását.1953,1956,1967 azok a fordulópontok,amikor a többszörösen kitüntetett és nagy köztiszteletben álló igazgató - mint vezetési szint - a teljes vezetésszerkezet újra és ujra kiépítését és fokozatos optimalizálását el kellett,hogy végezze.

Az MSzMP 1972-es oktatáspolitikai határozata végrehajtásának folyamatában a vonatkozó állami döntés alapján 1973-ban a szakközépiskolák is az oktatási miniszter általános nevelési ágazati irányítása és ellenőrzése alá kerültek.Közvetlen irányításuk és fenntartásuk a megyei tanácsok végrehajtó bizottsága művelődésügyi feladatokat ellátó szakigazgatási szervének feladatává vált.Ez újabb és rendkívül nagy hord-

erejű rendszerszerkezetváltozás volt. Kereskedelmi szakközépiskolák esetében ez maga után vonta, hogy a három fenntartót egy váltotta fel, s alapvetően megváltozott az OM, a Belkereskedelmi Minisztérium és a SzÖVOSz feladatköre is. A SzÖVOSz ágazati felügyeleti szerepe megszűnt, a szakirányú képzés és volt iskolái segítségét azonban továbbra is vállalta. Előtérbe kerültek az új rendszerszerkezetben a kereskedelmi szakközépiskolák egységesítése és korszerűsítése folyamatában a nagyobb horderejű fejlesztések.

A B.I.^kereskedelmi Szakközépiskola körülményei e szakaszban abban voltak a többihez viszonyítva sajátosak, hogy 1973-ra a SzÖVOSz-nak már csak három szakközépiskolája volt. Így azok felső irányítása egyre eltérőbbé vált a más fenntartásban lévőkéthől. A SzÖVOSz ekkorra bekövetkezett országos feladatváltása /hatóságból elsősorban érdekképviselési szervvé válás /önmagában is indokolta iskolái átadását. Az un. tanácsosítás során elvették a B.I.^kereskedelmi Szakközépiskola kollégiumát is. Tanulói más, vegyes összetételű kollégiumba, majd kollégiumokba kerültek. Ennek káros voltára itt csak azzal utalok, hogy a 12 osztályos szakközépiskola tanulóinak 1973-74-ben mintegy kétharmada kollégista volt, s beiskolázási területe akkor még 9, ill. 10 megyére terjedt ki.

1971 körül nyugállományba vonult a tantestület állományának mintegy harmada, s többen pedig - feltehetően előre látva az érlelődő nagyobb változásokat - egyéni okokból távoztak. Az 1973-74-es tanév során lemond az új igazgató /1971-74 /, ki szemben elődjével közismereti szakos, s a kollégiumi nevelés és vezetés nagy tekintélyű és kitüntetett szakembere. /Az iskolából is távozik. / Az 1967-71-74-ig terjedő időszakban a két vezetési szint közül az egyszemélyi felelős az, mely a meghatározó, az újatalkotó szerepet betöltő.

Az oktatásügy rendszerfejlesztésének új szakasza újabb általános és specifikus gondokkal jár. A B.I. Kereskedelmi Szakközépiskola főbb jellemzői ekkor /1974. júl. 1. / a következők;

- A távozó igazgatót /személyemben / új igazgató követi.

Az MSZMP káderpolitikai irányelvei kimondják, hogy a

- káderutánpótlást a lehetőségektől függően tantestületen belülről kell megoldani. Az illetékesek ez esetben nem választhatták ezt a megoldást. Az új igazgató 1951-52 közt tanár, majd 1952-59 közt igazgatóhelyettes a megye egyik járási székhelyének /Paks/ 4-ről 8 osztályra felfejlődő közgazdasági technikumban. 1959-68-ig egy 8-11 osztályra felfejlődő gimnázium /Dunaföldvár/ igazgatója, 1968-74-ig a megyei pártbizottságon mint osztályvezetőhelyettes, köznevelési felelősként dolgozik. Földrajz és történelem szakos középiskolai tanár, de képesítése van más mellett a politikai gazdaságtan oktatására is. Tehát igazgatói tapasztalatokkal rendelkezik, de nem kereskedelmi szakközépiskolában, nem ebben a tantestületben/ezt lényegében nem is ismeri/, s bár a politikai gazdaságtan ebben az iskolatípusban szakmai előkészítő tárgy, szaktárgyai nem az iskola szakjellegét képviselő tárgyak közül vannak. Megyei ismeretekkel rendelkezik - az igazgatónak megfelelő kapcsolatokkal kell rendelkeznie munkája eredményes végzéséhez - de ismeretlen a kereskedelem szakágazatban.
- Családi körülményeiben bekövetkezett váratlan és kedvetlen változások következtében lemond az előző igazgató köztisztviselői állás helyettese is. /Lemondása előtt és után is több kitüntetésben részesült. 1978-ban nyugállományba vonult./
 - Nincs és soha sem volt betöltve a gyakorlati oktatás vezetőjének tisztsége sem.
 - Lemond, majd tovább vállalja a munkát a KISZ tanácsadó tanár / ma ő a gyakorlati oktatás vezetője, s pártvezetőségi tag/.
 - Nincsenek munkaközösségvezetők az iskolában, mert a megyei tanács csak a közismereti tárgyakat tanítók számára tart fenn, de több iskolából összevont munkaközösségeket.
 - Megszűnik az iskola kollégiuma, ezért létre kell hozni a tanulószobarendszert. Az ide tartozó feladatokat eddig, sajátos formában ugyan, de az iskola kollégiuma látta, végezte el.
 - Teljesen megváltozik az iskola gazdálkodási rendje is. A SzÖVOSz fenntartás és működtetés időszakában a SzÖVOSzban

központosított gazdálkodás folyt, ott végezték a főkönyvelést is. 1974-ben ebben az iskolatípusban is át kellett térni az országosan érvényes rendszerre a kettős könyvelésre annak minden többletterhével. Ehhez viszont kevés a gazdasági apparátus létszáma ekkor még.

Az igazgató mint vezetési szint elsődleges feladatai közt szerepel tehát a kinevezési hatáskörébe tartozó vezetésszerkezet újraépítése. Az újraépítésen, s nem pedig a lemondottak pótlásán van a hangsúly. Ennek oka az, hogy az igazgató személyi körülményeitől /szaktárgyai, vezetési tapasztalata, helyzetismerete, stb./ függően eltérő a követelmények egy része az egyes tisztségek betöltésekor. Ha az igazgató közismereti szakos, a helyettesének szakközépiskolai szakosnak kell, vagy kellene lennie. Kettőjük szakösszetétele befolyásolja a gyakorlati oktatás vezetőjének kiválasztását is. A tantestületen belül a nemek közti arány igényt támaszt a tisztségviselők nemek szerinti összetételével szemben is. A káderpolitikai irányelvek a megfelelő káderutánpótlás érdekében más és más megoldásokat követelnek a különböző szituációkban, stb.

Az igazgatóváltás minden iskola életének szükségszerűen ismétlődő jelensége. Természetesen nem mindegy, hogy ezek a váltások mely okból, milyen körülmények közt, milyen sűrűn következnek be és milyen az örökség. Nem ritka az olyan példa sem, hogy az eredményes igazgatót ugyan arra alkalmas követi, de maradnak azok a tisztségviselők, vagy tisztségviselő /pl. az igazgatóhelyettes/, aki addig is csak igazgatója árnyékában pihent, vagy tehetetlenkedett, de leváltására valamely oknál fogva nem került sor.

A fentebb vázolt folyamatok következtében a másik vezetési szint; a nevelőtestület is sok gondal küzködve törekedett szerepének betöltésére. A gondokból csak néhányat;

- Létszáma a szükséges létszámnak /a felnőttoktatási tagozatok igénye nélkül számolva / csak 68 %-ka volt. A gyermekgondozási és szülési szabadságon lévők nélkül pedig csak 56 %-ka. /Ma nincs létszámhiány/.

- Az iskola szakjellegét képviselő tárgyak oktatására szakosított tanár csak egy volt /áruismeretes/. Ezeket a tárgyakat összesen nyolcan tanították; részben más szakos közgazdászok /4 fő/, részben pedig biológia és kémia szakos tanárok /áruismeretet/ 3 fő.
- A tantestületi tagok átlagos szolgálati ideje 12 év volt. Az ebben az iskolában eltöltött átlagos szolgálati idejük pedig csak 7,3 év. A kartársak 37 %-ka 2, vagy 1 tanévet töltött el ebben az iskolában és csak 25 százalékuk volt több mint 5 éve ebben a tantestületben.
- A tantestületben önálló pártszervezet akkor még nem volt. A párttagok száma 3 pedagógus. Egyikük sem azt tanította amire képesítése volt.

Igaz, hogy a B.I. Kereskedelmi Szakközépiskola körülményei az MSZMP oktatáspolitikai határozatának végrehajtása kezdetén /1974/ az átlagosnál nehezebbek voltak, nem voltak egyedülállóak. A megye 14 középiskolájából 3-ban volt még ilyen súlyos a helyzet. Az sem lényegtelen, hogy mindhárom szakközépiskola volt, s az sem, hogy mindhárom mai helyzete optimális.

Ha e szakaszban a gondok és mai eredmények tükrében vizsgáljuk a két vezetési szint viszonyát az iskola vezetésszerkezeté teljességén belül, erre a szakaszra is az a jellemző, hogy az "egész" optimalizálásának feladata az egyszemélyi felelős vezetőjé mint vezetési szintté.

Egyfelől igaz tehát az, hogy a rendtartások a nevelőtestületre ruházzák mint vezetési szintre azokat a feladatokat és felelősséget melyek már meghaladják az igazgató mint vezetési szint lehetőségeit. Másfelől tény az is, hogy az iskola vezetésszerkezetén belül a nevelőtestület mint vezetési szint az egyszemélyi felelős vezetésnek csak adekvált környezetét képezi. Adekvált környezet olyan értelemben, hogy a nevelőtestület - ugyanis mint vezetési szint - az a környezet amelyben az iskola-vezetés mint szerkezeti rendszer, mint egész létezik, önmagát fenntartani, működni képes. Oka abból ered, hogy állami irányítási rendszerünkben a helyi érdekek elismerése révén decentralizált irányítási modell épül ki, melynek lényegi eleme az

egyszemélyi felelős vezetés mint olyan hatóság, amely a munkáltatóis, stb. jogkörrel is felruházott.

Bár tételemet egy szakközépiskola tényeinek felehasználásával igyekszem alátámasztani, ez nem jelenti azt, hogy az csak a szakközépiskolákra vonatkozik. A középfokú iskolák más típusaiban is ugyanezek a folyamatok mentek és mennek végbe eltérő sajátosságaik közt.

Mivel a vezetésszerkezet legdinamikusabb és a vezetésszerkezet minőségét közvetve és közvetlenül is meghatározó alkotó-eleme az igazgató, az oktatásügyi irányítás nagy felelőssége az igazgatók biztosítása. A pedagógus közvéleményt élénken foglalkoztatja az ún. igazgató probléma. E kérdésben is a nézetek tarka változatával találkozhatunk. Az MSZMP káderpolitikai irányelvei előírják azokat az alapkövetelményeket, melyek megléte elengedhetetlen feltétele a vezetők kiválasztásának. Ezekben tulmenően ma már rendszerbe foglaltak mindazok az elvárások is, melyek megléte, illetve fokozatos elérése az eredményes iskolaigazgatói tevékenység feltételét tartalmazza.

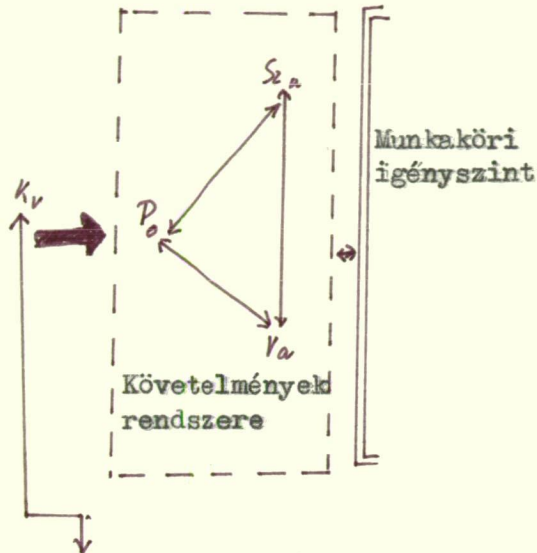
Míg dr. Méhész József a szocialista vezetővel szemben támasztott követelmények című munkájában /9/ a vezetőkkel szemben támasztott követelmények rendszerének általános sémáját dolgozta ki, addig az O.V.K. modellje az iskolavezetővel szemben támasztott hármas követelmény rendszerét is kidolgozta napjainkra. Mindkettőt mellékelem.

A fenti kérdés egy másfajta megközelítését is nagyon lényegesnek tartom. Az igazgatóval szemben támasztott követelmények kidolgozása, összegezése és rendszerezése bármennyire is a legfontosabb, mégis csak egyik oldalát képezi a feladatnak. A másik oldal; megtalálni azt a módot hogyan lehet biztosítani az iskolák élére a követelmények szerinti vezetőket.

A gyakorlat igazolja, hogy iskolát vezetni nem akar és nem is tud mindenki. Az igazgatói munkakör az iskolákban végbement munkamegosztás következtében kialakult /szerepkörében specializálódott és ilyen értelemben elkülönült / munkakör. Más saját-

dr. Méhész József

A vezetőkkel szemben támasztott követelmények rendszere



Társadalmi célok alapján stratégia és tervek kidolgozása

Szervezettségi szint fokozatos növelése

A vezetési munka hatékonyságának emelése /tervezés-szervezés-végrehajtás-ellenőrzés/

A korszerű vezetési módszerek eljárások adaptálása és alkalmazása...stb.

Társadalmi igények

A rendszert alkotó meghatározó tényezők	Általános követelmények /K _v / alapvető területei		
	Politikai /P _o /	Szakmai /Sz _a /	Vezetési /V _a /
Képzettséggel összefüggő /K _e /		Szakismeret, tudásszint, ismeretek alkalmazása, munkaköri igény, stb.	
Módszerbeli jellegű /M _s /		Eljárások összessége, azok tudatos felhasználása /a mit hogyan problémája/	
Magatartással kapcsolatos /M _e /		Vezetői jellemvonások, erkölcsi elvárások, egyéb igények	

- Sz_a = szakmai követelmények
 K_a = követelmények
 P_v = politikai követelmények
 V_o = vezetői alkalmasság
 K_a = képzettséggel összefüggő
 M_v = módszerbeli jellegű
 M_e = magatartással kapcsolatos

Megjelent a Vezetési ismeretek politikai vezetők számára című kiadványban /Kossuth könyvkiadó 1975. 247. old.

Vezetői hármas követelményrendszer / O.V.K. modellje alapján/

	Politikai követelmény;	Szakmai követelmény;	Vezető-készség követ.
ISMERET	<p>A marxizmus-leninizm. ált.ismerete .</p> <p>A párt társadalompolitikájának ismerete.</p> <p>A párt gazdaságpolitikájának ismerete.</p> <p>Naprakész bel- és külpolitikai tájékozottság .</p>	<p>Munkakörének megfelelő alapképzettség.</p> <p>A munkaterület funkcióinak alapos ismerete .</p> <p>Az ismeretek rendszere továbbfejlesztése.</p>	<p>A szakterület feladatainak pontos ismerete.</p> <p>A felettes szervek céljainak, közép- és hosszútávú terveinek ismerete és végrehajtásának elősegítése.</p>
MAGATARTÁS	<p>Politikai-társadalmi rendszer iránti feltétlen hűség.</p> <p>Szocialista célkitűzések meggyőződéses szolgálata.</p> <p>Politikai felkészültség szakadatlan fejlesztése.</p> <p>Tevékeny részvétel a párt politikájának végrehajtásában.</p> <p>Fedhetetlen előélet.</p> <p>Felfogásban és tettekben egyaránt pozitív etikai, morális magatartás.</p> <p>Tájékozódás a kultúra és a tudomány területén, rendszeres részvétel művészeti, kulturális rendezvényeken.</p>	<p>Önképzés, továbbképzésben való részvétel.</p> <p>A szakterület belső és külső kapcsolatának ismerése, érdeklődés a kapcsolódó szakterületek iránt.</p> <p>Hazai és nemzetközi tapasztalatok tanulmányozása.</p> <p>Tevékeny részvétel a környezet szakmai felkészültségének fejlesztésében.</p>	<p>Korszerű döntési rendszer kialakítása, a végrehajtás ellenőrzése.</p> <p>Kockázatvállalás készsége, rugalmas irányítási gyakorlat meg-honosítása.</p> <p>Többtettljesítmények jutalmazása.</p> <p>Beosztottak előmenetelének rendszeres minősítése, kezdeményező-készség a munkatársak tevékenységének fejlesztésében.</p> <p>Törekvés a külső kapcsolatok fejlesztésére.</p>
SZEMÉLYES TULAJDONSÁGOK	<p>Fejlett önkritikai, kritikai érzék.</p> <p>Szerénység, emberszeretet.</p> <p>Áldozatvállalási készség.</p> <p>Mértéktartás személyes hatalom gyakorlásában.</p> <p>Magabiztosság.</p>	<p>Kezdeményező-készség, határozottság, következetesség.</p> <p>Körütekintő gondosság.</p> <p>Pontosság.</p> <p>Fogékonyság az új iránt.</p>	<p>Fejlett szervező-készség.</p> <p>Kellő áttekinthető készség.</p> <p>Az emberekkel való bánti-tudás.</p> <p>Helyzetfelismerés.</p> <p>Következetesség a végrehajtásban.</p> <p>Kifejező-készség.</p>

tosságokkal / felkészültség, érdeklődés, munkaköri igény, egyéniség, stb./ rendelkező pedagógust igényel az igazgatói feladatkör mint például a szakfelügyelői, a közvetlen oktató-nevelő munkát ~~igénylő~~ végző pedagógusi, stb. Az igazgató nem a legjobb munkát végző szaktanár, nem a legjobban felkészült szakdidaktikus. Tőle más specifikumokat vár munkaköre. Igazgatót csak olyanok köréből akarjunk kinevelni, kiképezni, aki akar is ilyen feladatkör vállasztani, vállalni, s kialakíthatók benne a feltételek is. A különböző munkakörök különböző emberi kvalitásokat igényelnek. A társadalom és a közvetlen környezet nem tisztsége, hanem munkája eredményessége alapján ítéli meg az embert, a pedagógust. Van tehát erkölcsi alapunk - és kötelességünk is - félresodorni az alkalmatlan ügyeskedőket, de erkölcstelen bárkit is "a mély vizbe dobni, s aztán megkérdezni tőle, hogy tud-e uszni", mert elmulasztottuk az uszni akaró kiképzését az uszásra.

Nem férne össze társadalmi rendszerünk jellegével az olyan képzési gyakorlat /bár néhol van rá példa/, hogy a pedagógusképző intézetekben a tanulók szűk csoportja 1-2 éves folyamatos ráképzéssel /mint valamiféle kiválasztott szellemi elit / "igazgatóképzésben" részesüljön, s ők legyenek majdan az iskolaigazgatók. A pedagógusképző intézetek ilyen rendszer esetében nem rendelkezhetnek az iskolai gyakorlat visszaigazoló, visszacsatolásos rendszerével. Ezzel szemben a pedagógusképző intézetek mindegyikében meg kellene valósítani az iskolavezetési alapismeretek tanítását minden leendő pedagógus számára. A nevelőtestület iskolavezetési szint. Nem töltheti be e feladatát optimális hatékonysággal a jövőben, ha tagjai - irányultságuktól függetlenül - az iskolavezetés alapismereteiben tájékozatlanok.

A főiskolai, egyetemi tanulmányok befejezése után /befejezés = viszonylagos befejezés/ az iskolában, azaz az iskolaközösségben végzett oktató-nevelő munka folyamatában fejeződhet csak be a pedagógus - mint egyén - végleges pályairányulása, képességei és a konkrét szükségletekkel egyeztetett lehetőségei kialakítása. Nem lehet igazgatóvá tanulni pusztán könyvekből.

Ahhoz az iskolában végzett oktató-nevelői munka gyakorlata, valamint a munka során végzett speciális "ráképzés" is szükséges. Mégpedig mindez oly módon, mely nem nélkülözi az arra alkalmas igazgató melléti tapasztalatszerzést a vezetésszerkezet valamely tisztségében. Természetesen a legkedvezőbb feltételeket az igazgatóhelyettesi tisztség biztosítja. Ez, valamint a káderutánpótlás szükségessége adja meg súlyát az igazgatóhelyettesi munkakörnek. Magam igazgatóhelyettes voltam, két igazgatóm előzőleg ugyszintén. Egyik volt helyettesem ma is igazgató. Jelenlegi helyetteseim már alkalmassá fejlődtek munkám majdani folytatására. Megyénk középiskolái jelenlegi igazgatóinak 80 %-ka megelőzően igazgatóhelyettesként is működött. Ez nem regionális véletlen. Az ut helyességét igazolja még akkor is, ha nem kevés az olyan igazgatóhelyettes, ki sohasem válik alkalmassá az igazgatói munkakör betöltésére. Ez a legjárhatóbb ut akkor is, ha a más utakon jöttek közt sokan az előzőeknél hatékonyabb munkát is végeznek. Ha pedig ez így igaz, akkor az illetékeseknek sürgető feladata ennek az utnak tudományos szintű kidolgozása.

A vezetésszerkezet iskolatípusnak megfelelő kiépítése, betöltése még korántsem egyenlő az iskolavezetéssel. Annak csak egyik eszközrendszere. Az iskola célrendszerét képező tartalom, az annak megvalósítását segítő - főhatósági rendeletekbe foglalt - vezetésszerkezet, jellegükkel megegyező vezetési mód, megfelelő vezetésszervezet kialakítását követeli meg. E kettő /ti. vezetésszerkezet és vezetési mód/ igazgató által alkotó módon, koncepciózusan kialakított egysége felfogásom szerint a vezetési modell.

Vezetési mód a középfoku iskolákban

Az iskolában a munka tartalmát az iskolával szemben feladatként, a vezetéssel szemben célként megjelölt társadalmi igény, követelmény határozza meg. Ezt is minden esetben a legmagasabb vezetési szinteken foglalják az iskolára általánosan érvényes dokumentumokba. A tartalomtól elválaszthatatlan a tartalmat megvalósító vezetési mód meghatározása. A vezetési módnak a tartalommal elvi megfelelétségben kell lennie.

Ha a szocializmus magasabb szinten történő építéséhez, a tudományos-technikai forradalom kibontakoztatásához alkalmas emberek kiképzése, nevelése az iskola feladata, akkor az iskolán belül is olyan iskolavezetési mód megvalósítására van szükség, amely a szocializmus magasabb szinten történő építése elveinek felel meg. Disszonancia esetén a lemaradó, vagy esetleg éppen ellentétes tendenciákkal terhes vezetési mód magát a vezetést mint folyamatot torzítja el, buktatja meg.

A szocializmus építésének különböző szakaszaiban egyformán érvényes alapkövetelmény a tartalom és a tartalommal megfelelőségben lévő vezetési mód egysége. Ugyanakkor az építés különböző szakaszainak vannak a csak arra a szakaszra jellemző speciális körülményei is melyek közt, s általuk befolyásoltan az alapvető összefüggésnek érvényesülnie kell.

A szocializmus alapjai lerakásának időszakában az irányítás kényszerűen tulcentralizált. Lényegében csak a vezetés legfőbb szintjén vannak elméletileg jól felkészült, tapasztalt, alkotó képességű vezetők. A vezetés középső és alsó szintjein pedig a káderhiány következtében meg kellett elégedni a felülről kapott utasítások fegyelmezett és pontos végrehajtásának képességével. A fejlett szocializmus építése a vezetés decentralizált modelljét alakítja ki. Ma a vezetés demokratizálása - melynek egyik vonatkozása a felelősség decentralizálása - az melyelőbbre visz a vezetési mód továbbfejlesztésében, korszerűsítésében. Következménye az egyszemélyi felelős vezetés és a dolgozók közéletiségének, társadalmi aktivitásának, felelősségvállalásának megnövekedése, a szocialista demokratizmus minőségi továbbfejlődése. A társadalmi-politikai részrendszer követelményének megfelelően a rendelkezésre álló szellemi erők mind teljesebb, sokoldalubb és hatékonyabb bevonása a feladat, az iskolával szemben támasztott követelmények megvalósításában.

Az egyszemélyi felelős vezetés elvének érvényesítése az iskolában, nem ellentéte szocialista demokratizmusunknak. Ugyanakkor önmagában - mint többen vélik - nem is azonos a korszerű vezetési móddal. Véleményem szerint annak csak egyik összetevőjét képezi mint egyik vezetési szint. A másik összetevő

a nevelőtestület egészsének - mint másik vezetési szintnek - részvétele az iskolavezetésben.

Ma még a vitázók nem kis része véli úgy, hogy társadalmunk jelenlegi és jövőbeni fejlettségének - mintegy az autokratikus vezetési stílus ellentétéként - az ún. kollektív vezetési mód felel meg a ma iskolarendszerében. E tetszetősnek tűnő elképzelés alatt - meglehetősen körülhatárolatlanul - a következőkre gondolnak. A kisebb iskolákban mindenekelőtt a döntések közös, lehetőleg szavazások útján történő meghozatalát tartják elképzelhetőnek szinte valamennyi, a vezetés szférájába tartozó kérdésben. A nagyobb iskolákban a kollektív vezetést úgy képzelik el, hogy a vezetés szférájába tartozó kérdéseket valamiféle iskolavezetésre mint testületre kell bízni, amely mindig a többségi vélemény alapján dönt.

Melyek a "kollektív vezetés az iskolában" elképzelés mélygyökerei az iskolákban, a pedagógusok gondolkodásmódjában?

A szocialista társadalmi rendszer lényegéből adódik a munkahelyi demokrácia kérdéseinek mind fokozottabb homlokterbe kerülése. A szocializmus építése, a tudatosság, a közügyek iránti érdeklődés növekedése, a közéletiség igénye kölcsönös kapcsolataikban együtt fejlődik. Az ember mint társadalmi lény egyéni érdekeinek megvalósítását a közösség érdekeinek kollektív megvalósításán keresztül kívánja mind tudatosabban megoldani. A gondolkodásmód fejlődésének ezekből az összefüggéseiből származik a pedagógusok körében is az ún. kollektív iskolavezetés gondolata a kis és a nagy iskolákban egyaránt. Kollektív iskolavezetés alatt a ~~nevelők~~ együttműködésével megvalósított iskolavezetést értik mindannyian és mindenütt. Ez az alapgondolatuk. A kivitelezés formáira azonban sokféle elképzeléssel találkozhatunk. Nem tagadható az sem, hogy az ún. autokratikus vezetési stílus mint alternatíva elvetése - melynek negatívumait az ún. személyi kultusz időszaka hazánkban is rendkívül felerősítette - nemcsak értelmi, hanem ellenérzésekkel erősen alátámasztott értelmi megtagadás a pedagógusok részéről. Tévedés lenne a pedagógusok alatt kizárólag a beosztott pedagógusokra gondolni, a vezető

beosztásu pedagógusok kizárásával. Az autokratikus vezetési stílus buktatóit leginkább az iskolák igazgatói érezték, ismerték fel előbb, vagy utóbb, de szinte kivétel nélkül. Ők buktak, vagy buknak bele legfájdalmasabban. A felsőbb vezetés esetleges autokratizmusa is őket érintette elsődlegesen.

Kisebb iskolákban az alacsony nevelőlétszám / 4-8 osztály esetében 7-15 fő az igazgatóval együtt/ következtében - különösen, ha körösszetételük is szerencsés - a nevelőtestület légkörének elsődleges jellemzője nem a másutt is fel-fellépő belső konfliktusok élesebb, hatásában szinte mindenkire kiterjedő jelentkezése, hanem éppen a barátságosabb munkahelyi légkör. Itt a munka természetes levegője, hogy mindenkinek mindenre kiterjed a figyelme, mindenben lehet és van is véleménye, javaslata. Az igazgató "nem hivatalos formában" hanem a kis közösség természetes létezési módjában minden iskolai problémáról - a vezetési teendőkről is - mindenkivel beszélget. Ily módon alakítja ki, vagy fejleszti tovább iskolavezetési tevékenységét, s állítja, hangolja rá a nevelőtestületet saját koncepciójára. E "rendet" a nevelőtestület mint közösen kialakítottat általában is magáénak vallja. Ezen az alaphelyzeten nem változtat az a tény, hogy az igazgató a maga egyéniségével is mily mértékben dominánsa a közösségnek. Ő mindenkor vezeti a közösséget, de a nevelők együttműködésében megvalósított iskolavezetésben. Csak a látszat az, hogy az igazgató nem több mint primus inter pares. Magam is kis /4 osztályos/ középiskolában kezdtem tanítani 1951-ben. A tantestület létszáma összesen 7 pedagógus volt. Az akkori igazgató - mindannyian tiszteltük - vezet^{tt} így. Nem is tehetett másként. A többi kis iskolában is csak a hozzá hasonlóak voltak eredményes igazgatók. Az 1960-as évek kis iskolái közül nem egy iskola szűnt meg a rossz iskolavezetés következményeként, míg más kis iskolák megerősödve, felfejlődve ma is léteznek. Így történt megyénkben is, hol ugyancsak megszűntek a rossz és megerősödtek a jó iskolavezetés következményeként is a kis iskolák.

A nagyobb iskolák helyzete a kisebbektől annyiban tér el, hogy

itt már a nagyobb létszám lényeges módosulásokat eredményez a munkahelyi létformákban. Az egy közösségben élést a mikro-közösségekre tagolódott makroközösség váltja fel. Elsődlegesen szakmai, szakmai érdeklődési és érdekeltségi csoportokra osztódás a makroközösségek jellemzője. Osztódás és nem bomlás ez, hisz nem elidegenedési folyamatok /klikkesedés, individualista összefonódások, stb./eredménye. A csoportokra osztódás, a nagyobb létszámok, az áttételeződés megnövekedése a nevelők együttműködésével megvalósított iskolavezetés igényében a pedagógusok gondolkodásában a közvetett, a képviseleti részvétel igényét váltja ki. E gondolkodásmód sajátos torzulása az amikor a nagy, vagy nagyobb nevelőtestület a képviseleti részvételre helyezi a hangsúlyt, de úgy, hogy szinte teljesen figyelmen kívül hagyja, s így mintegy elsorvasztja a nevelőtestületi értekezletek mint vezetési szint jelentőségét.

E gondolkodásmód a talaja az olyan elképzeléseknek melyek - tar-
kaságuk ellenére, de mind - valami féle az egész nevelőtestület
elképzeléseit, érdekeit képviselő és a többségi döntés alapján
megvalósító "iskolavezetésben" mint a legheterogénebb össze-
tételű vezető csoportban látják a megoldást. Ma is többen ilyen-
né akarják "továbbfejleszteni" a szakmunkásképző intézetekben
rendtartásba foglalt igazgatótanácsot és iskolatanácsot, melyek
belső ellentmondásairól már irtam.

Amikor saját iskolánk vezetésmódja megoldásn gondolkodtunk, ná-
lunk is elsősorban e fenti gondolkodásmódot kellett felülvizs-
gálnunk. A középiskolák rendtartásában nem szerepel igazgató-
tanács és iskolatanács, de néhány más iskola gyakorlatát vizs-
gálva nekünk is döntenünk kellett, s a már leírt okok miatt ve-
tettük el a vezetésnek ezt a módját. E problémakör vizsgálata
a következő összefüggésre is rávezetett bennünket. Mégpedig;
A kis iskolákban a nevelőtestület alacsony létszáma lehetet-
lenné teszi, hogy az iskola belső munkamegosztása, az egyes ré-
szek munkamegosztásban kifejlődött elkülönülése - és egymásra-
utaltsága - tisztán érvényre jusson a vezetésszerkezet állapo-
tában. Van igazgató, igazgatóhelyettes, de még nincsenek munka-
közösségvezetők. A gazdasági vezető könyvelő is, élelmiszer-veze-
tő is /menza esetében/, de az adminisztrátor szerepét is ő tölti

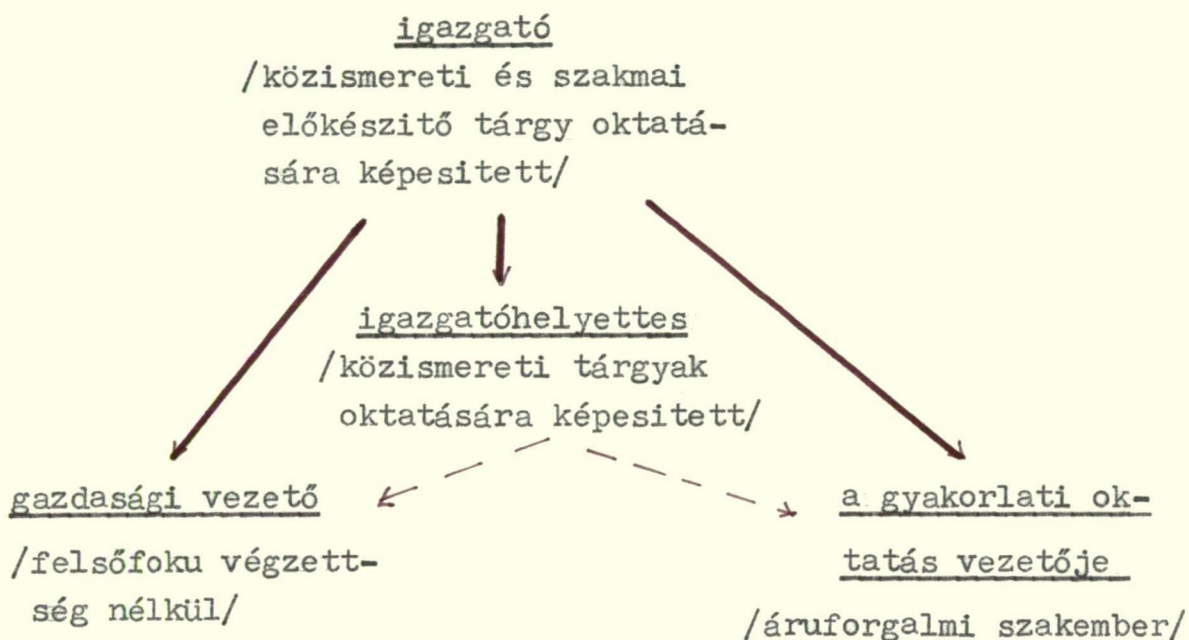
be. Szinte nincs is vezetésszerkezet. Nincs önálló pártszervezet, több esetben még pártcsoport sem. Még a nagyobb iskolák esetében sem hagyható figyelmen kívül a vezetésszerkezet kiépíthetősége egy-egy adott időszakban, vagy iskolában. Még a nyolc osztályos iskoláknál is a tantestület méretei okoznak kisebb-nagyobb akadályokat. Sem kis, sem nagyobb iskola esetében sem hagyható figyelmen kívül az adott iskola fejlődéstörténeti öröksége, speciális helyzete. Mindenütt az igazgató feladata az optimális vezetésszerkezet kialakítása a célok és lehetőségek összhangjában.

Az igazgató felelőssége nagy, hisz a vezetésszerkezet nem merev és nem statikus szerkezet. A specifikus körülmények függvénye is. 1974-ben átvérvé a B.I; Kereskedelmi Szakközépiskola vezetését, a vonatkozó rendelet betartásával /26/ kineveztem az új igazgatóhelyettest. 1971-74 közt az iskola igazgatója közismereti /orosz/ szakos tanár volt. A vele együttműködő igazgatóhelyettes pedig az iskola szakjellegének megfelelő /kémia - áruismeret - gazdasági földrajz/ szakos volt. 12 osztályos iskola révén fokozatosan időszerűvé vált második igazgatóhelyettes kinevezése, valamint a gyakorlati oktatás vezetőjének kinevezése is. Ebben a felállásban a következő volt a lehetőség; a második igazgatóhelyettes nevelési igazgatóhelyettesként /első-sorban közismereti szakos/ dolgozzon és a már kinevezett áruismeretes igazgatóhelyettes pedig szakmai igazgatóhelyettesként. A gyakorlati oktatás vezetőjének pedig lehetőleg kereskedelmi gazdaságtant tanító áruforgalmi ismeretekkel rendelkezőt kellett volna kinevezni.

A vezetésszerkezet 1971-74 közt a következő formában volt kiépíthető, természetesen bizonyos fokozatossággal.



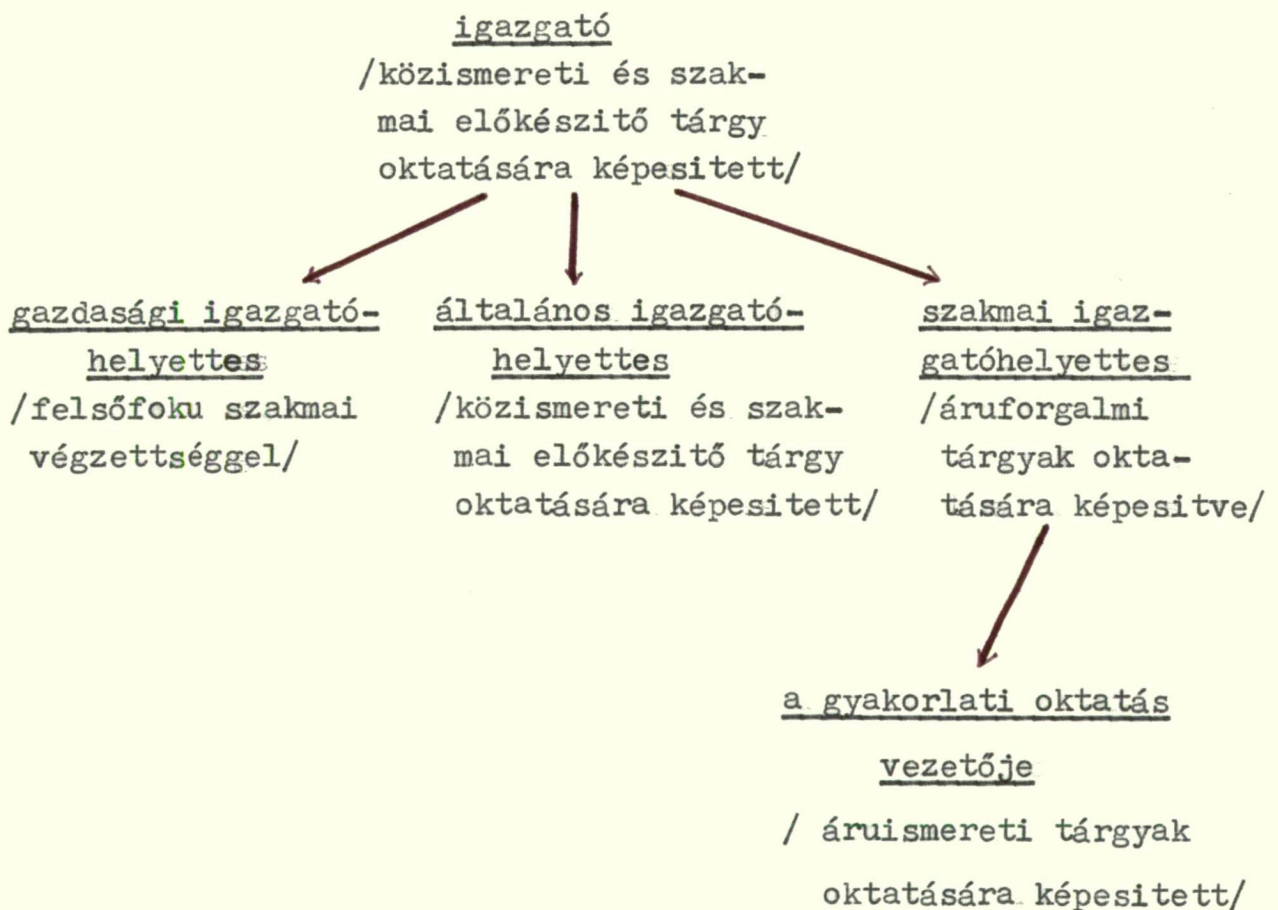
Még mindig nyitva maradt volna a kérdés, hogy ilyen szituációban melyik igazgatóhelyettes legyen az igazgató általános helyettese. Itt már a személyek habitusa, gyakorlata, kora, káderutánpótlási elképzelések dönthettek volna. /Meg kell azt is jegyezni, hogy az áruismeretes igazgatóhelyettes kartársnő lényegesen idősebb volt az igazgatónál./
1974-től az iskola lehetőségei megváltoztak, s így a vezetésszerkezet is másként alakult;



Míg az első szakszban /1971-74/ nem történt meg a vezetésszerkezet kiépítésének befejezése /nem nevezték ki a nevelési igazgatóhelyettest és a gyakorlati oktatás vezetőjét/, addig 1974-ben csak egy más fajta megoldás volt lehetséges. Nem voltak a főhatóság /Megyei Tanács/ által elfogadott kádertartalékok. A járható ut viszont kezdeti stádiumában torznak látszott.

Az igazgató és az igazgatóhelyettes közti 10 év korkülönbség káderutánpótlási szempontból kedvező. Ugyancsak kedvező volt, hogy az új igazgatóhelyettes közismereti szaktárgyai mellé szakmai előkészítő tárgy oktatására sikeres kiegészítő tanulmányokat végzett. Lévéen ő közismereti szakos, a második igazgatóhelyettes feltétlenül szakmai és nem nevelési igazgatóhelyettes kellett, hogy legyen. A gyakorlati oktatás vezetőjét 1974-ben neveztem ki, 1978-ban viszont vállalati munkakörbe

került magasabb beosztásba. Ekkor került kinevezésre az új gyakorlatioktatás vezető és a második igazgatóhelyettes is. Az OM utasítás / 27/ lehetővé tette, hogy az időközben vállalati tanulófelelősi munkakörbe átment - felsőfoku szakmai végzettség nélküli - gazdasági vezető helyére megfelelő végzettségű gazdasági igazgatóhelyettest neveztek ki. Az előre látható igények személyi feltételeinek a biztosítására tehát iskolán belülről történő megoldással négy tanévre volt szükség. A második igazgatóhelyettes áruforgalmi, a gyakorlati oktatás vezetője pedig áruismereti felkészültségű szakember lett. Így a vezetésszerkezet 1978-tól a következőként alakult;



Lényeges körülmény az is, hogy a szakmai igazgatóhelyettes az általános igazgatóhelyettesnél hét évvel fiatalabb. Harminc évesként nyert kinevezést a gazdasági igazgatóhelyettes, 38 évesként pedig a gyakorlati oktatás vezetője. Így a tisztségviselők már kinevezésükkor elfogadható szakmai gyakorlattal rendelkeztek, kormegoszlásuk pedig úgy munkaerőgazdálkodási, mint káderutánpótlási szempontból jó. Nem csak gyakorlatuk és

tisztségük, hanem távlataik is vannak, melyek munkájukra ösztönzően is hatnak. Mivel a tantestületnek csak 20 %-ka férfi, több szempontból sem lényegtelen, hogy a felsorolt tisztségek betöltői többségükben / az igazgató kivételével mind/ nők. A férfi kollégák egy része jelentős társadalmi tisztségeket, egy pedig állami /szakfelügyelői/ tisztséget is betölt. A tantestület belső egyensúlya tehát e téren is biztosított.

Témám szempontjából kevésbé lényeges, hogy iskolánkban egy közös igazgatásba vont gépiró, gyorsíró iskola is működik. Ennek vezetését az igazgató látja el / a gépiró és gyorsíró igazgató-helyettesi tisztség az iskola kis mérete miatt nincs betöltve/. Lényeges körülmény viszont, hogy a felnőtt-tagozatok /kereskedelmi szakközépiskolai levelező tagozat, szakmunkások szakközépiskolája 3 éves tagozat levelező tagozata/ vezetését hogy lehet, s megítélésem szerint hogy optimális megoldani.

Lehetőségek;

- az igazgató közvetlen vezetése alatt működtetve,
- tagozatvezetéssel megbízott szaktanár, vagy szaktanárok vezetése alatt működtetve,
- tagozatvezetéssel megbízott igazgatóhelyettes, vagy igazgatóhelyettesek vezetése alatt működtetve,
- más tisztségviselők mint megbízott tagozatvezetők vezetése alatt működtetve.

Iskolánkban az általános igazgatóhelyettes a szakmunkások 3 éves szakközépiskolája levelező tagozatának vezetője, a kereskedelmi szakközépiskola vezetője pedig a szakmai igazgatóhelyettes. E megoldást a következők indokolják;

- Az igazgatóhelyettesek egyszemélyi felelős vezetővé /káderfejlesztés !/ fejlődését segíti, ha egy olyan munkaterület általános, azaz korlátozottan de lényegében mégis egyszemélyi felelős vezetője amely - bár egy összetett iskola keretein belül - viszonylagosan ugyan, de önálló iskola.
- A rendelkezésre álló szellemi erők célszerű felhasználásával állna ellentétben az igazgató kezében való felesleges - és így lényegében öncélúvá váló - tulcentralizálás.

- A tagozatvezetői teendők nem igazgatóhelyettesekre történő megbízása pedig az egész iskola hierarchikus vezetésszerkezetében okozna felesleges bonyolultságot, ellentmondásosságokat.

Mig tehát a kis iskolákban az igazgató és egyetlen helyettese a vezetés "mindenesei" / F /, s így tulajdonképpen nem is beszélhetünk vezetési szerkezetről, addig a közepes és nagy iskolák vezetése lehetetlen a vezetésszerkezet kiépítése nélkül. Ebben viszont nem mulasztható el a szakmai munkaközösségek létrehozása, vezetőik kinevezése sem.

Az olyan vezetésszerkezet, melyben a nevelőtestület és az egy személyi felelős vezető, azaz az igazgató a két alapvető vezetési szint, nem a kollektív vezetési módnak, hanem a konzultatív vezetési módnak felel meg. Mindkét vezetési mód lényege, s ez bennük a közös, hogy a vezetés a közösség együttműködésében és együttműködésével megvalósított vezetés. Az eltérés a megvalósítás, megvalósulás módjában és lehetőségeiben van.

A politikai, társadalompolitikai szféra szervezeti lehetőségei és a közoktatáspolitikában lévő szervezeti lehetőségek eltérnek. A pártalapszervezetek például területi /községi, városi, járási, megyei/ pártszervezeteket hoznak létre. E pártszervek választott /képviseleti/ testületei a pártbizottságok. Ide beválasztani, visszahívni, stb. lehet a képviseleti feladatokat ellátó pártalapszervezeti tagot. A pártbizottság saját tagjaiból végrehajtó bizottságot választ. Tagjait megválasztja, visszahívja, stb. A pártbizottság és a végrehajtó bizottság nem két alapvető vezetési szint, hisz a végrehajtó bizottság a pártbizottságnak a jóváhagyásával - annak teljesen alárendelve - működik a pártbizottsági értekezletek közti időszakaszokban a pártban érvényes demokratikus centralizmus elvének érvényesítésével. Ebben a szervezeti rendben az a szükségszerű, hogy mindent szavazással, jóváhagyással döntenek el, melyben a kollektív vezetés minden részese egyenlő felelősséggel és jogokkal rendelkezik.

A pártbizottságokat hivatali apparátus szolgálja ki, mely nem dönt, hanem előkészít és a végrehajtást, valamint annak ellenőrzését segíti. Az iskola két vezetési szintjének hatásköre és feladatköre rendtartásokban meghatározott. Megoszlások az oktatásirányítás decentralizált irányítási modelljéből és az irányítás demokratizmusának követelményéből származik. Itt mindenki szavazásával csak a nevelőtestületi értekezletek dönthetnek a rendtartásokban meghatározott kérdésekben és az ott előírt módon. A nevelőtestületi értekezletek hatáskörébe utalt kérdésekben kell tehát a kollektív döntéseket eszközölni. Az igazgató elfogadásra, döntésekre előterjesztéseket terjeszt a nevelőtestület elé annak illetékességébe tartozó témákban. Ilyen előterjesztések például az iskola munkáját összefoglaló igazgatói értékelések, elemzések, az iskola munkaterve, az iskola házirendje, stb. Az előterjesztések alternatívákat is tartalmazóak is lehetnek, vagy éppen kell is lenniük. Az igazgatói előterjesztés lényege nemcsak egy-egy szükséges döntés, állásfoglalás eszközöltetése a nevelőtestülettel, hanem minden esetben orientálója is a nevelőtestületnek.

A két vezetési szint tevékenységének összhangját az igazgatónak kell biztosítania. Ennek utjai a következők;

- az igazgató előterjesztésének minőségileg alkalmasnak kell lennie arra, hogy érdemi tanácskozást, vitát, döntéseket hozzon a nevelőtestületi értekezlet.
- Az előterjesztésnek nem pusztán vitaanyagnak kell lennie, hanem olyannak mely orientálja is állásfoglalásában a nevelőtestületet.

Az orientálásra szükség van

- a két szintű vezetés összhangjának biztositásához,
- az előterjesztés tárgyában hozzáértőbb nevelőtestületi tagok aktivizálásához,
- az előterjesztés tárgyában kevesebb tapasztalatokkal és érdekeltséggel rendelkező nevelők felsorakoztatásához úgy az anyag elfogadásában, mint végrehajtásában,
- s a felsőbb irányító szervek koncepciójának a helyi sajátosságok közti érvényrejuttatásához.

A nevelőtestületi értekezleten mindenki - tekintet nélkül tisztségére, képzettségére, általános tájékozottságára, stb. - azonos felelősséggel és jogkörrel vesz részt a vitában és a szavazásban. Állásfoglalását tapasztalatai, szakmai és általános ismeretei, a vitában elhangzott érvelések és az orientálást is magában tartalmazó előterjesztés minősége alakítják ki.

Az előterjesztést / pl. az iskola munkáját összegezõ igazgatói értékelés, elemzések / az igazgató csak úgy tudja összeállítani, ha saját ismereteit mások, a hozzáértőbb munkatársak véleményével, ismereteivel is egybeveti. Az előterjesztés így a testület hozzértõ magjának kollektív tudására is épül. Az igazgató az előterjesztés elkészítésének fázisában nagy anyagot selektál, saját koncepciójának nézőpontjából válogat, s konzultatív segítségre is épít. Ahhoz, hogy az igazgató ilyen konzultatív segítséget vehessen igénybe, mégpedig rendszeresen, ki kell építenie az iskola vezetésszervezetét. Ez a vezetésszervezet természetesen csak a vezetésszerkezet hierarchikus rendjének figyelembevételével építhető ki. Szükség van tehát egy olyan irányító apparátusra mely előkészít, végrehajt, ellenőriz, stb.. Ez a tisztségviselők hierarchikus rendje, és szükség van egy konzultatív szervre is / szerv = részelem, komponens / mely nem képvisleti szavazó szerv, hanem szaktanácskozó, szaktanácsadó testület. Ez utóbbi, ha nem szervezett, akkor nem is céltudatosan felkészült a konzultációkra.

Helye a konzultációs részelemnek a nevelőtestületen belül az igazgató mint vezetési szint és a nevelőtestületi értekezlet mint vezetési szint közt helyezkedik el. Összetételét vezetésszervezeti elképzelések alakítják ki.

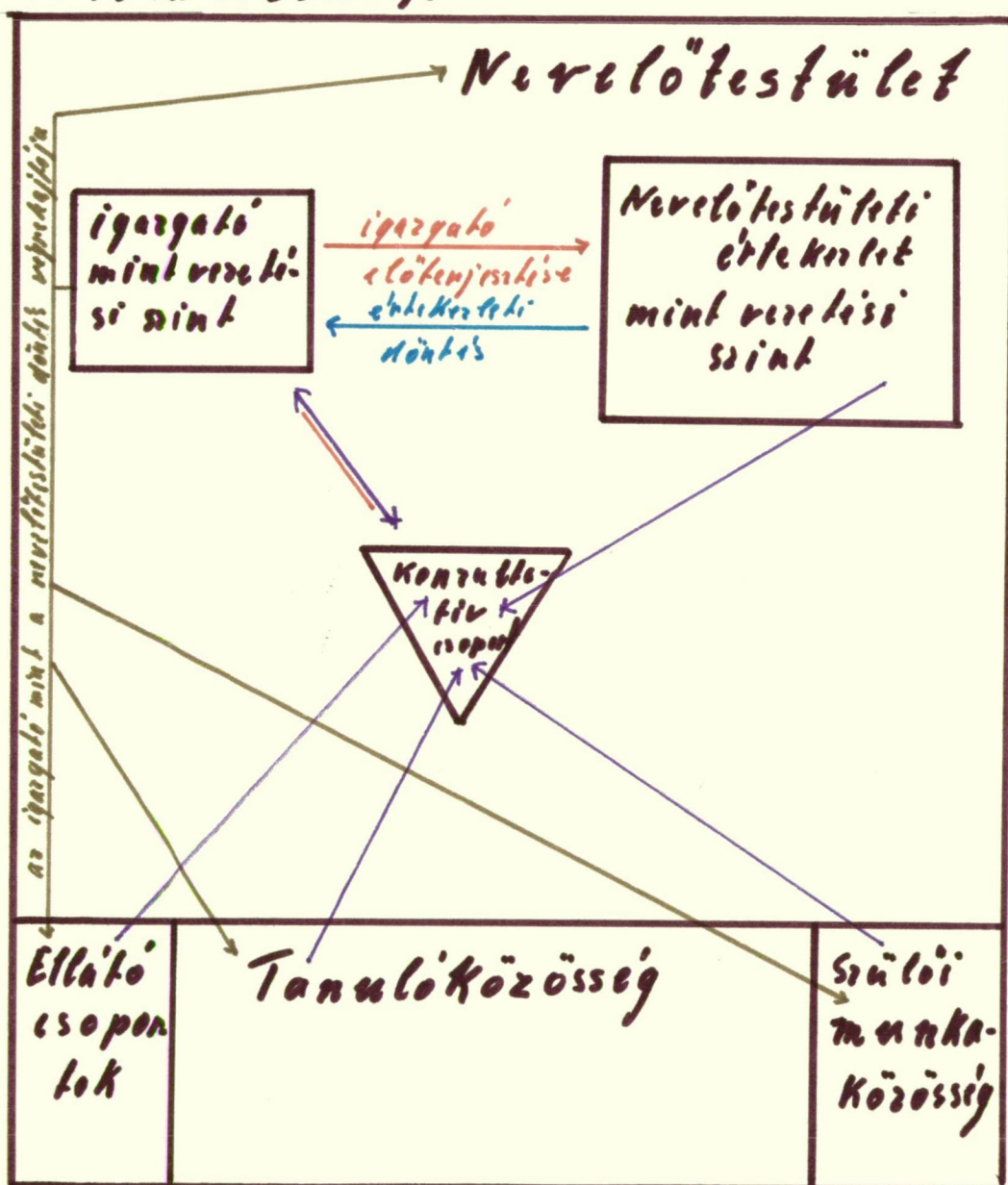
III.

Vezetésszervezeti modelljavaslat

Mint irtam, a vezetésszerkezet és a konzultatív vezetési mód - mint vezetési koncepció kidolgozása - még korántsem jelenti az iskolavezetés alapfeltételeinek megteremtését. Az iskola célrendszerét képező tartalom - s annak megvalósítását lehetővé

Az iskola vezetésszervezetének vázlata

Iskola közösség:



tévő vezetésszerkezet és jellegével megegyező vezetési mód - a tartalommal megfelelőségben lévő vezetésszervezet kialakítását is megköveteli.

A vezetésszervezet nem azonos a vezetésszerkezettel. A vezetésszerkezet is, a vezetésszervezet, s maga a vezetési mód is a tartalom megvalósításának eszközszerkezete. A vezetésszerkezet az iskola mint rendszer belső irányításának /igazgatásának/ olyan eszközszerkezete, mely egymással hierarchikus viszonyban lévő rendszerelemek - nem mechanikusan összegezett - teljessége. E rendszerelemek /igazgató, igazgatóhelyettes, műhelyfőnök, munkaközösségvezető, stb./ hierarchikus rendjét az iskolán belül kifejlődő munkamegosztás határozza meg. Ez a munkamegosztás bizonyos fejlődési szakaszokban meghaladja a vezetésszerkezet fejlettségi fokát, más időszakokban pedig éppen a munkamegosztás fejlődését segítő, éppen a főhatóságok által kialakított vezetésszerkezet hivatott serkentően hatni az iskolán belüli munkamegosztás gyorsabb ütemű fejlődésére. A vezetésszerkezet ilyen jellegűvé válására utal például napjainkban a 35/1976. MT. ~~hatá-~~ ^{hatá-}rozat is. Ez a határozat sürgetve az intézmények hatékonyabb működését az Oktatási Minisztériumot az optimális iskolanagyság folyamatos felülvizsgálatára, s vele kapcsolatban az iskolaszerkezet korszerűsítésére ösztönözte.

A vezetésszerkezet önmagában csak tükrözi a munkamegosztás fejlettségének, s a társadalmi törekvéseknek. Mint ilyen, csak egy statikus rendszer. E rendszer elemeit - az oktatásügyi rendszer célrendszerének mint tartalomnak megfelelően - alkotó módon mozgásba, működésbe kell hozni. Csak működésében lehet megfelelő eszközszerkezete az iskolavezetésnek mint folyamatnak. E működésben a vezetésszerkezet rendszerlemeinek elrendeződése, egymáshoz viszonyított helyzete, részeinek kapcsolatai dinamikus funkcionális elrendeződésszé fejlődnek. Ez az elrendeződés az mely - az iskola konkrét körülményei közegében rugalmasan és fejleszthetően - a vezetésnek mint folyamatnak szervezetévé, vezetésszervezetévé válik. E vezetésszervezet az melynek az igazgató által történő működtetésében az iskolavezetés /igazgatás/ tevékenysége a szervezetben /azaz az iskolában/ a vezetési funkciók gyakorlásának folyamatában megvalósul. Mivel a vezetési funkciók az

iskola / mint szervezet, mint rendszer/ egészének életmegnyilvánulásai, ezért a vezetési funkciók az iskola vezetésszervezetének a funkciói is.

A legkisebb nevelőtestületben is létezik munkamegosztás, szükség van vezetésre, van vezetésszerkezet, vezetési mód és vezetésszervezet függetlenül attól, hogy ennek tudatossága milyen fokon él a nevelőtestületben, s valósul meg koncepciózus, vagy kevésbé koncepciózus nevelőtestületi tevékenységben. Minél nagyobb méreteiben és bonyolultságában egy iskola, annál tudatosabban kell megalapoznia és végeznie feladatát az iskolában az igazgatóságnak.

Ma amikor a nagyobb iskolaegységek kialakításának, tudatos kialakításának időszakát éljük, egyre sürgetőbbé válik a vezetésszervezeti rendszermodellek vizsgálata. Vezetésszervezeti rendszermodell alatt olyan rendszermintát értek, melynek rendszer-elemei a főhatóságok által beszabályozott vezetésszerkezet, a társadalmi követelményektől és oktatásügyi rendszerszituációkból következtetett konzultatív vezetési mód, valamint az igazgató által megalkotott és a nevelőtestületi értekezlet által jóváhagyott, elfogadott vezetésszervezet. Az e rendszer-elemek közti reláció pedig az iskolavezetés tevékenységében, vagyis a vezetési funkciók gyakorlásának folyamatában betöltött szerep.

A vezetésszervezeti rendszermodell alapja az iskolán belül kifejlődött munkamegosztás. Ezért minden iskola és iskolatípus vezetésszervezeti modelljének rendező elve a szakértelmen alapuló munkamegosztás. A modellkészítés tulajdonképpen ott kezdődik amikor az igazgató "rákényszerül" a munkaköri leírások kidolgozására. Rákényszerül olyan értelemben, hogy a munkaköri leírások megalkotásával mint a vezetésszerkezet működőképessé tételének elvégzésével a vezetésszerkezet elemeinek hierarchiájába dinamizmust, azaz működőképességet visz be. A működőképesség torzulások, kihagyások mentes megalkotása, folyamatos biztosítása - figyelembe véve az iskola sajátos körülményeit - csak akkor lehetséges, ha az iskola-

vezetést olyan komplex emberi /nevelőtestületi/ tevékenységnek fogjuk fel, amelyből a lehetséges módon kiküszöböljük az egyoldalúságot és a vulgáris leegyszerűsítést mint olyanokat, melyek szükségszerűen magának a vezetés tevékenységének a deformálásához vezetnek.

Tény, hogy napjainkban még szinte ahány iskola annyi lehetőség és elképzelés, annyi vezetésszervezeti modell létezik akár annak nevezik alkotói azt, akár nem. A viszonylagos egységesítés igénye azonban egyre több vezetőben él, hisz vezetői tevékenysége optimalizálásának egységes igénye és törekvése e terület felé is fordítja figyelmét.

A B.I. Kereskedelmi Szakközépiskolában a következő vezetésszervezeti modellben dolgozunk. A modell kialakult, igazolódni látszik, de alkalmazása még kezdeti stádiumában van, s továbbfejlesztést igényel. A nevelőtestület vezetésszervezete rajzát mellékelem.

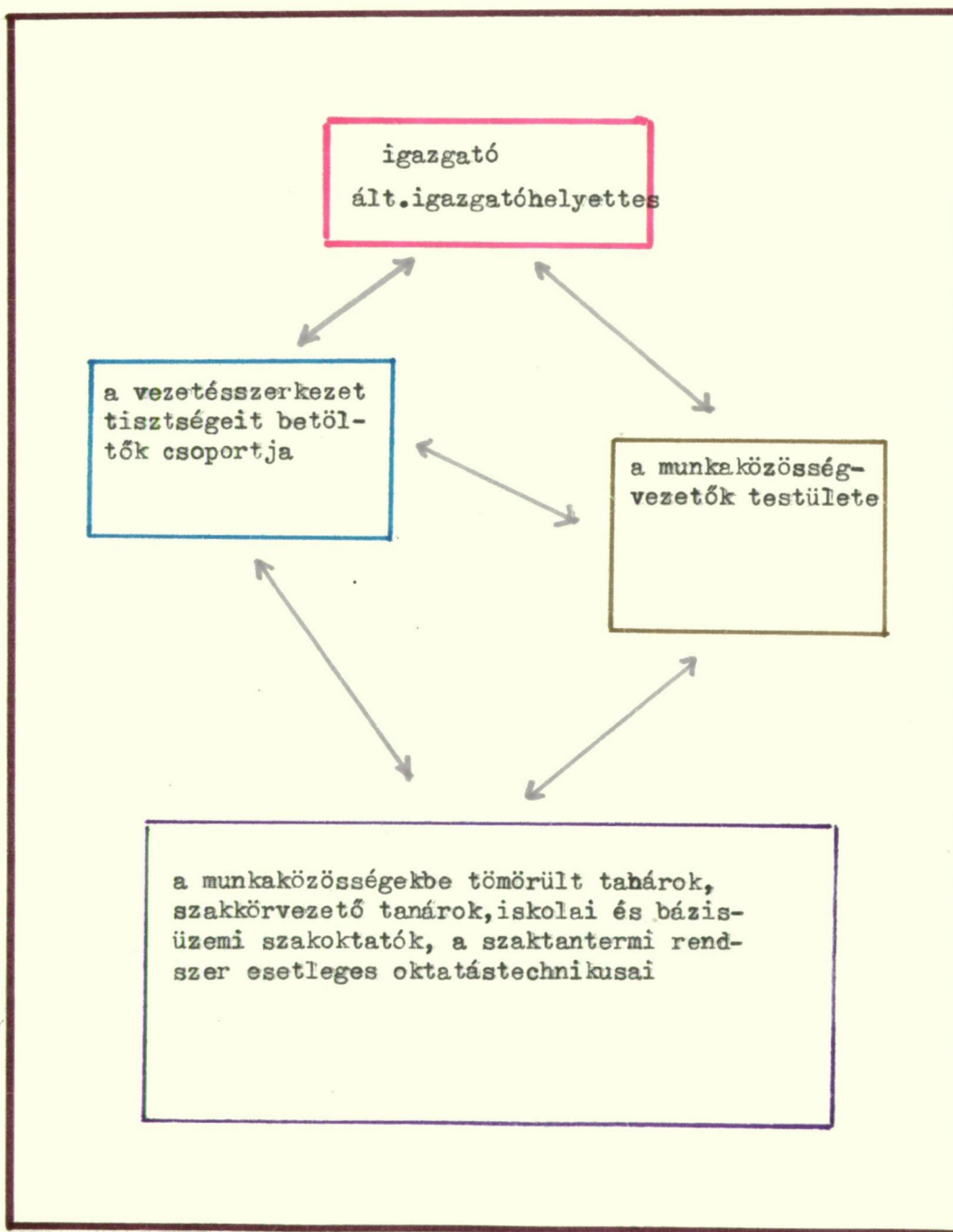
E modellben a nevelőtestület négyes tagozódású. A nevelőtestületnek e tagolódásban nem az a feladata, hogy mint vezetési szint működjön. A cél ebben az összefüggésben az, hogy az igazgató mint vezetési szint, mint egyszemélyi felelős vezető, munkájához konzultatív segítséget kapjon a nevelőtestület tagjaitól a konzultatív vezetés igényelte szervezeti keretekben.

Ebben az összefüggésben a nevelőtestület belső tagolódása, szerkezete a következő;

- igazgató mint egyszemélyi felelős vezető,
- a munkaközösségvezetők testülete,
- a vezetésszerkezet tisztségeit betöltők csoportja,
- a munkaközösségekbe tömörült tanárok /szakkörvezetők/, iskolai állományban lévő szakoktatók, valamint a szaktantermi rendszer esetleges oktatástechnikusai. Ide soroljuk a bázisüzemi /vállalati/ állományban lévő szakoktatókat is.

A szerkezet elemeinek összekötő, működési célt adó relációja a konzultatív vezetési mód szolgálata.

A B.I. Kereskedelmi Szakközépiskola nevelőtestületének
vezetésszervezete 1979/80-ban



Az iskolavezetési tevékenység nem minden területe, vagy rész-kérdése igényli a konzultativitást. Ilyen például az iskolai ügyviteli feladatok elláttatása. A munka megint más területei pedig csak szűkebb, kisebb csoportok bekacsolását teszik indokolttá. Ilyenek például többségükben a szervezési kérdések. Vannak olyan területek is - pl. a kádermunka - melyek a nevelőtestület szűk csoportján /igazgató, igazgatóhelyettesek/ túl elsősorban az iskolán belül működő politikai-társadalmi szervezetek vezetőinek /párttitkár, szakszervezeti titkár, stb./ előzetes segítségére, a velük való konzultatív együttműködésre kell, hogy építkezzenek.

A tartalmi kérdések, azaz az iskolai munka oktatáspolitikai- pedagógiai vezetése azonban nem nélkülözheti a legszélesebb és a tematikusan is jól szervezett konzultativitást. E területen az igazgató saját hatáskörében dönt, valamint előterjesztéseket dolgoz ki a nevelőtestületi értekezletek, mint vezetési szint elé. Munkájában igényelheti, illetve kell is, hogy igényelje a munkaközösségvezetők véleményét. Itt testületi véleményre, azaz a munkaközösségvezetők testületének véleményére, segítségére támaszkodik. A testületen van a hangsúly. Ennek oka, hogy az egyes munkaközösségek vezetői csak saját munkaközösségük összegezett, ismereteit, nézeteit tudják továbbítani, melyet szűkebb szakmai csoportjuk nézőpontja, csoportérdekei határolnak be. A munkaközösségvezetők testülete - melynek általános munkaformája a testületi értekezlet - az, mely ezeket a csoportvéleményeket, nézeteket, érdekeket magasabb szinten, az iskola érdekeinek a szintjén szintetizálva és ily módon továbbfejlesztve tudja az igazgató számára - vele is vitatkozva, gondolatokat cserélve - konzultatív segítségként átadni. Elképzelhetetlen ma már egy nagyobb iskola tanulmányi helyzetének reális elemzése - mint a nevelőtestületi értekezlet elé készülő előterjesztés - e konzultáció nélkül. A "visszamenet", azaz a nevelőtestületi döntés végrehajtásának is ez a legkedvezőbb útja. A munkaközösségvezetők testületén belül annyiban tölt be sajátos szerepet az osztályfőnöki munkaközösség vezetője, hogy a szakmai munkaközösségek látókörén túl az egész iskolában a neveléssé kiteljesedő oktató munka egységben látása szélesebb és általánosabb képességével rendelkezik. E munkaközösségvezető szerepe

a munkaközösségvezetők testületében a szintetizálás folyamatában nagyobb.

A munkaközösségvezetők testületének vezetője mindig az igazgató, a testület a munkáját mindig munkaterv alapján kell, hogy végezze.

A négyes tagolódás másik konzultatív részrendszere a vezetésszerkezet tisztségeit betöltők csoportja. Ez nem mint testület működik. Szerepük az iskola működtetésében, ezen belül is elsősorban a döntéselőkészítő munkában, a döntésvégrehajtásban, szervezésben, ellenőrzésben van. Nem mint testület, de mint részterületek hierarchikus rendben elhelyezkedő szakvezetői, munkájuk végzése során folyamatosan konzultánsai is az igazgatónak. Ennek módozatai, kezdve a legszűkebb körű heti munkaértekezletektől, igen sokfélék. Látásmódjukat szaktanár voltukon túl elsősorban az a munkamegosztás révén kialakult speciális felelősség határozza meg mely tisztségkörükből származik. Az igazgató a maga végső álláspontjának kialakításakor azért is konzultál velük, mert véleményükkel a magasabb szinten történő szintetizálás biztonságát - sajátos látásmódjuk / pontosabban sajátos helyzetükből adódó látásmódjuk/ hozzáadásával - növelik.

A tisztségviselők csoportja és a munkaközösségvezetők testületének relációjára az együttműködés a jellemző. Köztük függőségi viszony nincs. Ábrámon a szinteltozódás rajza arra kíván utalni, hogy más összefüggés is létezik közöttük. Ez pedig az, hogy a munkaközösségvezetők is / nem mint testület !/ a vezetésszerkezet hierarchikus rendjében - s nem is a gula magasabb szintjén - helyezkednek el.

A nevelőtestület bonyolult szervezet. Benne az egyes ember helyét, felelősségét és lehetőségeit az összefüggések teljes rendszere határozza meg. Az igazgatóhelyettes mint szaktanár a szakmai munkaközösségek valamelyikének tagja. A munkaközösségvezető állásfoglalása a munkaközösségvezetők testületi vitáin lehet, hogy eltér az igazgatóhelyettes mint munkaközösségi tag véleményétől. A testületi vitában, állásfoglalásban a munkaközösségvezető felelőssége a meghatározó. Az igazgatói, vagy nevelőtes-

tületi döntés végrehajtásának folyamatában egyéni állásfoglalásuktól függetlenül mindketten a felelősség hierarchikus rendjében kell, hogy számot adjanak munkájukról. A konzultatív vezetési mód egyrészt nem létezhet demokratikus légkör nélkül, folyamatában erősíti annak kialakulását és továbbfejlődését is.

Az iskolai rendtartások pontosan beszabályozzák az egyes tisztségviselők munkaköri teendőit és felelősségét is. Ugyanakkor kötelezik az igazgatót, hogy készítsen munkaköri leírásokat az igazgatóhelyettesekre, valamint az iskola nem pedagógus dolgozóira. Ez ugyan felemás megoldás, de csak abban az értelemben, hogy csak e két kategóriára írja elő a kötelezettséget. Az iskolai gyakorlat általában az, hogy az igazgatók a munkaköri leírásokat a dolgozók szélesebb körére kénytelenek elkészíteni. Van aki ezzel elsősorban a felelőségek hierarchikus megoszlását kívánja iskolai dokumentumokban rögzíteni, mások pedig összetettebb elképzeléseket akarnak vele szolgálni.

Számomra, számunkra a munkaköri leírás eszköz a vezetésszerkezet vezetésszervezetté fejlesztésében. Ez a cél adja meg tartalmi összeállításának nézőpontját. Ez egyúttal a vezetésszerkezet továbbfejlesztésének eszköze is, hisz az igazgatónak lehetősége van arra, bár nagyon szűk határok közt, hogy az egyes tisztségek - rendtartásban elő nem írt - hatáskörei mögé saját; azaz tanügyigazgatási hatósági "hatalmát" felsorakoztassa. Nehéz például elfogadni azt, hogy a szakmai munkaközösségek vezetői miért csak véleményezhetik a munkaközösség tagjainak tanmenetét, s miért nem biztosítják a rendtartások számukra azt a jogot, hogy a szakmailag rossz tanmeneteket átdolgoztassák mielőtt a munkaközösségvezetők a tanmeneteket véleményükkel kiegészítve jóváhagyásra az igazgatónak átadják. Ha a szakértelmen alapuló munkamegosztás elvéhez ragaszkodunk - s logikátlan lenne másként - akkor ezt a jogkörök, hatáskörök biztosításában is konzekvensen kell kezelnünk. Ezzel nem az igazgató felelősségét kívánom csökkenteni, hanem a szakértelmen alapuló munkamegosztás elvét kívánom mind jobban érvényesíteni a gyakorlatban is. Az igazgató feladatai, lehetőségei és felelőssége a tanmenetek jóváhagyásában más mint a munkaközösségvezetőké.

Ugyancsak hibás megoldásnak vélem, véljük azt is, hogy a munkaközösségvezetők - bár kulcsszerepet töltenek be az iskolában - nem részesülnek vezetői pótlékban. Ez jogi helyzetükben is zavaró. Ha a szakszerűtlen helyettesítésekért /tanítási órákon helyettesítés/ munkabér jár, miért kérünk ingyenes munkát és ily nagy felelősségvállalást a munkaközösségvezetőktől ? A munkaközösségvezetők helyét a vezetésszerkezetben minden vonatkozásban, az iskolavezetés korszerűsítése érdekében is felül kellene vizsgálni. Rendezni kellene - főhatósági döntéssel - az iskolához csatolt kollégiumok vezetőinek helyét is a vezetésszerkezetben és a vezetésszervezetben is. Iskolánkban ugyan nincs ilyen csatolt kollégiuma, de a más iskolákban tapasztaltak alapján a kollégiumvezető helyét következőképpen látom; Az iskola és a kollégium közös igazgatásba vonásának pedagógiai és gazdasági indokai vannak. A közös igazgatásba vonás természetes következménye, hogy a kollégiummal kapcsolatos gazdálkodási és hatósági ügyviteli teendőket a gazdasági igazgatóhelyettes irányításával, valamint az iskolatitkár irányításával működő un. ellátó csoportok veszik át. A munkaerőgazdálkodási és személyügyi teendők, döntések a közös igazgató hatáskörébe tartozhatnak csak. A kollégiumvezető feladata - és ez benne az értékes pedagógiai előny - "leszűrni" a nevelési és nevelésszervezési részkérdésekre. A nevelés pedig összintézményi szintű feladat. Annak csak sajátos részeleme a kollégiumi nevelés. Ezt viszont jól szolgálná, ha a kollégiumi nevelők tanítanának is. Csak egy nevelőtestület létezhet egy pedagógiai intézményben, mert ellenkező esetben a legtisztéletreméltóbb csoporttörekvések is egymást keresztezve negatív tendenciákba csaphatnak át. A kollégiumvezető helye így - megítélésem szerint - azonos az osztályfőnöki munkaközösség vezetőjével. Magasabb mint a többi munkaközösségvezetőké, amolyan csoportvezetői szint. Sajnos ez a fokozat ma még - de jure és nem de facto - hiányzik az iskolák vezetésszerkezetéből.

Már irtam arról, hogy szakközépiskolákban indokolt, hogy az igazgatóhelyettesek egyike az un. szakmai igazgatóhelyettesi, a másik pedig a nevelési igazgatóhelyettesi tisztséget, teendőket lássa el. A gazdasági igazgatóhelyettesi tisztség létesítése

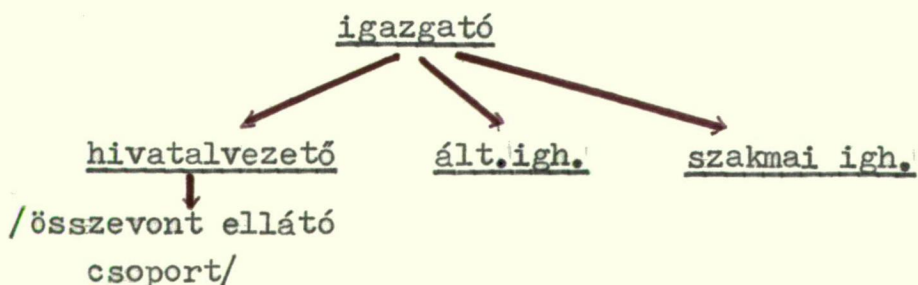
/iskolánkban is létrehoztuk 1978-ban/ a ma járható ut. Itt nem elsősorban a meglévő rendelkezésekre hivatkozom, hanem arra, hogy az un. ellátó csoportok közül ma még általában csak a gazdasági csoport tekinthető az iskolákban kialakultnak. A hatósági ügyek intézése ma még a nagyobb iskolák kivételével nem különült el önálló munkaterületként. Az iskolák viszonylag kis részében működik csak iskolatitkár, de a hatósági teendők végzése ebben az esetben sem összpontosul - nem is összpontosulhat - még teljesen az ő kezében. Nem ritka az olyan eset sem, hogy az iskolatitkár csak amolyan adminisztrátor, titkárné féle, s nem pedig a belső munkamegosztás fejlődése során kialakult munkaterület szakellátója. Azt viszont jogos igénynek vélem, hogy szerkezeti és szervezeti továbbfejlesztéssel segíteni, mintegy siettetni kell a belső munkamegosztás ilyen irányú továbbfejlesztését, de csak az iskolaméretek tömeges növekedésével összhangban. A kis, vagy a közepes iskolák erre alkalmatlanok.

Az más kérdés, hogy a fejlődést követően milyen legyen a vezetésszerkezete és vezetésszervezete e területnek. Két lehetséges variációt, változatot látok. Ezek;

I. változat;



II. változat;



Megítélésem szerint a lehetséges változatok közül a második választása válik szükségessé. Oka a vezetésszerkezet és a vezetésszervezet jelenlegi, s várható fejlettségéből származik. A modell alapkövetelménye a szakértelmen alapuló munkamegosztás érvényesítése. Benne a pedagógus képzettségű igazgatóhelyettesek / szakmai igazgatóhelyettes, nevelési igazgatóhelyettes, stb. / Mezei Gyula modelljéhez hasonlóan "teljes mértékben a tartalmi munkára koncentrálhatnak. Az iskolaigazgató utmutatásai alapján közvetlenül bevonják az egyes közösségek tagjait a tervezés, a szervezés, az ellenőrzés, az értékelés és a döntési folyamatokba," / 25 /

A szakértelmen alapuló munkamegosztást kell biztosítani az un. ellátó csoportok továbbfejlesztésében is, a tulszervezés veszélyeinek gondos elkerülésével. Az előfeltételek megteremtésekor a két ellátó csoportot egységesíteni lehet és kell is a jövőben, hisz van közös nevezőjük; az un. ellátó jelleg. Élére igazgatóhelyettesi szintű hivatalvezetőt kell állítani. Ennek az ellátó jellegű hivatalnak a feladata lenne "az un. eszközi feladatok" ellátása, a Mezei Gyula által leírt modellnek megfelelően. Ellátná tehát az iskolai munka ügyintézését, a gazdálkodási feladatokat, s foglalkozna a munkaügyi kérdésekkel is. Munkáját részben öntevékenyen látná el, részben pedig döntést, stb. előkészítő tevékenységet végezne az igazgatói, valamint a nevelőtestületi vezetési szintek számára. Vezetője, a csoport jellegének megfelelő ügyekben az igazgató által beszabályozott, "leadott" körben tárgyal az iskolával kapcsolatban álló szervekkel, intézményekkel, vállalatokkal.

A szakértelmen alapuló munkamegosztással kerülne ellentétbe, ha ez a hivatalvezetői teendőket ellátó igazgatóhelyettes pedagógus képzettségű lenne. Vezetőként a csoport jellege olyan közgazdászt igényel aki speciális /munkaügyi, jogi /képzettséggel is rendelkezik. Az ilyen végzettségű vezetők képzése sem igényel lehetetlent, hisz pénzügy szakos közgazdászok képzése folyik, a többi specifikum elsajátíttatására pedig rövid specifikus "ráképzés", vagy kiegészítő képzési kurzusok, tanfolyamok formájában megoldhatók.

^em egy esetben hangzott el a multban és napjainkban is olyan

- látszólag vitathatatatlannak tűnő - állásfoglalás, hogy a nevelési kérdésekkel való foglalkozás, vagy a nevelés közvetlen irányítása az igazgató feladata. Modellünk nem ennek a véleménynek elfogadására épül. Azt az egyik igazgatóhelyettesre osztja mint "részfeladatot". Igaz, hogy az iskola mint pedagógiai intézmény irányításában a "feladatok feladata" a nevelés, megítélésem szerint az igazgató feladatrendszerében csak részfeladatot képez. A vezetésszervezet belüli specializáció igénye erre a részfeladatra is érvényes. Ahhoz, hogy az igazgató mint egyik vezetési szint betölthesse feladatát a nagy iskolákban, olyan vezetésszervezetet kell kiépítenie amely lehetővé teszi számára, hogy alapvetően az iskola egészét érintő átfogó kérdésekkel foglalkozzon. Különböző "egészt" alakító legfontosabb arányok, az "egészt" formáló legfontosabb tendenciák kibontakoztatása, az iskolának mint rendszernek egységben látása és irányítása szenved csorbát. Ez akkor is így van, ha a legfontosabb tartalmi kérdésekben a nevelőtestület mint vezetési szint dönt, mert az előterjesztő, a koncepciókialakító az igazgató mint vezetési szint. Ennek az alaphelyzetnek kell tükröződnie az igazgató által az iskola vezetésszervezetében kiépített, illetve az abba beépített belső információáramoltatásnak is. Iskolánk sémáját mellékelem. Az igazgatótól kell kiindulnia a legátfogóbb utasításoknak, orientálásoknak, melyeket az egyes hierarchikus vezetési szintek tovább bontanak, saját részterületükre adaptálnak. A visszacsatolás folyamatának iskolán belüli végállomása is az igazgató, mint ahogy az igazgató irányító munkájához szükséges belső információáramoltatás végállomása és egyben kiinduló pontja is az igazgató. A szakértelmen alapuló belső munkamegosztás egyes állomásai az információs rendszerben nemcsak információkat továbbítanak, hanem a szerzett információkat továbbítás előtt fel is dolgozzák. Ez azt is jelenti, hogy csak azt, de mindazt továbbítják is, melyekre a fogadónak szüksége van. Ez a feldolgozó tevékenység /szelekció/ a munka minősége javításának, hatékonysága növelésének rendkívül fontos eleme. Napjaink egyik súlyos problémája, hogy a feleslegesen áramló információk tömege csökkenti a lényeglátás lehetőségeit. Elburokratizálja a vezetést és a szervezetben negatív irányú spontán mozgások forrásává válik.

A nagy iskolák általános velejárója, hogy tevékenységük a felnőtt-

oktatásra is kiterjed. A szakközépiskolák esetében ez ma már a legtöbb helyen két féle felnőtt tagozat - rendszerint levelező tagozat - működtetését is jelenti. Az egyik tagozat az iskola profiljának, szakjellegének megfelelő, a másik pedig a szakmunkások szakközépiskolája három éves tagozata /esti, vagy levelező tagozat/. Tekintettel arra, hogy ez utóbbi lényegében csak egy kiegészítő - a közismereti tárgyakra kiterjedő - érettségit ad, ennek tagozatvezetését a közismereti szakos igazgatóhelyettesre, a szakközépiskolait pedig annak szakmai ráképző jellege miatt a szakmai igazgatóhelyettesre indokolt bízni. A szakmai munkaközösségek tevékenységének pedig úgy a rendeskoruak nappali, mint a felnőtttagozatokra ki kell terjednie. Nem lehet a munkaközösségeket tagozatonként ujraszervezni. Az iskolában egységes nevelőtestület és egységes vezetésszervezet lehet csak az ellentétes mozgások kiküszöbölése, az egész iskolai tevékenység helyes tervezése, a munka belső arányainak optimális kialakítása és folyamatos fenntartása szolgálatában.

Az iskola egységes vezetésszervezeti modelljének önmagában kell tartalmaznia azt a rugalmasságot, hogy munkáját a mindenkor szükséges differenciálás képességével végezhesse az igazgatás.

A KISz-tanácsadó tanár helye a modellben kiemelt. Közvetlen irányítója az igazgató. Tisztsége állami tisztség, tevékenységének jellege politikai-szervezeti nézőpontu pedagógus nevelőmunka. Személye iskolánkban is a kádertartalékok sorában helyezkedik el, hisz az iskolák vezetői politikai vezetők is.

Iskolánk jelenlegi vezetésszerkezetének kialakítása öt tanévet vett igénybe. Lényegében nyolc évvel az MSzMP KB. oktatáspolitikai határozatát követően fejeződött be. Ez hosszú idő, hisz azonos azzal a tapasztalati időtartammal mely alatt a középiskolák tantestületei mintegy "kicserélődnek". Iskolánk esetében a jelenlegi vezetésszervezeti modell kialakítása 1974. július 1-vel kezdődött. A kialakítás folyamatának főbb lépései a következők;

1974 nyarán az igazgató fejlesztő, korszerűsítő tevékenysége elsősorban a hiányos vezetésszerkezet kiépítésére irányult. Betöltötte az eddig még soha be nem töltött gyakorlati ok-

tatásvezetői tisztséget, valamint megkezdte a szakmai munkaközösségek megszervezését. Igazgató az 1974. augusztus 30-i tanévnyitó tantestületi értekezleten - a nevelőtestület egyetértésével - a következőket mondta;

"A tartalmi munka továbbfejlesztése szempontjából jelentős, hogy 1974. július 1-vel be tudtuk tölteni a gyakorlati oktatás vezetőjének státuszát is. Ennek ad hangsúlyt, hogy iskolánk tanulói /380 tanuló/ a tanévben 7 vállalatnál 22 bolti egységben és 3 nagykereskedelmi lerakatnál részesülnek év közti szakmai gyakorlati képzésben. Nyári szakmai gyakorlatukat 11 megyében, s mintegy 90 bolti egységben végezték. Jelenlegi munkaerőhelyzetünk még nem tette lehetővé, hogy a gyakorlati oktatás vezetője helyettesének megbízását is eszközöljük. Ezt még ebben a tanévben igyekszünk megoldani".

Ez a tanévnyitó tantestületi értekezlet ugyan egyetért igazgató ilyen irányú törekvéseivel, de az nem valósítható meg, mert egy főhatósági rendelkezés nem teszi lehetővé. Másrészt a tartalmi munka szempontjából fontosabb a szakmai igazgatóhelyettesi tisztség engedélyeztetése és betöltése. A gyakorlati oktatás vezetője tisztség betöltésével az iskola vezetésszervezetének továbbfejlesztése is lehetővé vált. Az iskola 1974-75-ös munkatervében - melyet a tantestület jóváhagyott - az igazgató a következőkben szabályozza az igazgatóhelyettes és a gyakorlati oktatás vezetőjének munkakörét;

"Az igazgatóhelyettes F.K-né

az igazgató közvetlen munkatársa. Mint általános helyettese, távollétében, illetve tartós kiesése esetén felelősséggel és teljes jogkörrel helyettesíti az igazgatót. Osztatlanul gyakorolja a teljes igazgatói hatáskört; képviseli az iskolát, irányítja az iskola nevelő-oktató munkáját, gyakorolja az első fokú tanügyigazgatási és munkáltatói jogkört. Szervezi és ellenőrzi az iskola gazdálkodási és ügyviteli munkáját. Tervezi, szervezi és ellenőrzi, valamint értékeli a nevelő-oktató munkát. Folyamatos munkakörébe tartozik az iskolában folyó oktató és nevelő munka tervezésében, szervezésében, ellenőrzésében és értékelésében való részvétel. A neveléscentri-

kusság álláspontján állva különös figyelmet fordít az oktató és nevelőmunka kölcsönhatásainak vizsgálatára és elemzésére, valamint az oktató és nevelő munka szervezett vezetésének segítésére. A szaktanárok munkájának segítésén, ellenőrzésén belül kiemelten foglalkozik az osztályfőnöki, valamint a magyar és idegen nyelvi szakmai munkaközösségek munkájának segítésével, ellenőrzésével."

"A gyakorlati oktatás vezetője F.L.-né munkáját a szakközépiskolai rendszertartás 4.8-ban foglaltaknak megfelelően végzi. Tevékenysége az iskola szakjellegének megfelelő szakmai munkaközösségek vezetőinek segítségére támaszkodik. Rendszeres kapcsolatot tart fenn azokkal a vállalatokkal, melyekben a tanulók gyakorlati oktatása folyik. Az igazgató megbízása alapján e kapcsolattartásban szakmai helyettes jellegű tevékenységként jár el."

Az ezekben a munkaköri leírásokban szereplő feladatkör és feladatmegosztás is közvetett bizonyítéka annak, hogy a nagyobb szakközépiskolákban elengedhetetlenül szükséges a szakmai és a nevelési igazgatóhelyettesi tisztségek létrehozása, betöltése. Ellenkező esetben torz a vezetésszervezet. Esetünkben az igazgatóhelyettes lényegében olyan általános helyettes aki részfeladatként a nevelési kérdésekkel és a közismereti tárgyak oktatásával foglalkozik. Munkájában az osztályfőnöki és más munkaközösségek vezetőire is támaszkodik. A gyakorlati oktatás vezetője lényegében két tisztséget tölt be. Ez lehetetlen hosszabb távon jelentős engedmények nélkül. Lényegében a gyakorlati oktatás vezetője, de szakmai igazgatóhelyettes is. Neki is kell támaszkodnia a munkaközösségvezetőkre. Ez kezdetben még mindkét esetben lehetetlen, hisz a munkaközösségvezetők még kezdők, nekik is szükségük van a nagyobb segítségre. Mivel nem voltak eddig az iskolában munkaközösségek, ekkor még csak a munka kezdeti lépéseit teszik meg. E tanévben még csak a magyar nyelvi, az idegen nyelvi, a kereskedelmi gazdaságtan-áruforgalmi gyakorlat, az áruismereti-áruforgalmi gyakorlati, valamint az osztályfőnöki munkaközösségek indultak be.

Az iskola munkatervében a nevelőtestület a következőket hatá-

rozta el;

"Az osztályfőnöki és a már említett négy szaktárgyi munkaközösség mellett elő kell készíteni a következő tanévre egy matematika-fizika munkaközösség létrehozását, valamint egy politikai gazdaságtanít is. Csak így válik teljessé, valamennyi alapvető tárgyra kiterjedővé a munkaközösségi rendszer, mely alapját kell, hogy képezze oktató munkánk további korszerűsítésének, s mindenekelőtt közös, de magasabb színvonalra emelésének. A munkaközösségvezetőket meg kell erősíteni a rendtartásban foglaltak szerinti /10.§./ szakterületi illetékességükben."

Igazgató előterjesztése alapján a nevelőtestületi értekezlet - mint vezetési szint - a munkaközösségi rendszer kiépítésében az oktató nevelő munka további korszerűsítésének feltételét látja az iskolában. Működik tehát a két vezetési szint. A munkaközösségvezetőkkel is bővül a vezetésszerkezet, de ennek konzekvenciái a vezetésszervezetben még nem érvényesíthetők ebben a tanévben. Már a tanévnyitó tantestületi értekezlet kimondja, hogy;

"Az eredményesebb oktató-nevelő munka, a testületre háruló terhek csökkentése érdekében az iskolai élet minden területén rendszerezettség, szervezettség van szükség. Tartalmi feladataink meghatározása mellett a munkaszervezésre kell az eddigieknél nagyobb figyelmet fordítani." /L. tanévnyitó tantestületi értekezlet jegyzőkönyve./

"Növelni kell az iskolai élet demokratizmusát a jogok és kötelességek harmónikus egységének megvalósításával. Az iskolai élet demokratizmusa a rendhez, a közös ügyért felelősséggel tevéshöz, az ilyen irányú aktivitás igényléséhez, megbecsüléséhez vezető út. Folyamat, melynek csak a kezdetén tartunk még belső feltételeinek megérettségében is." /L. tanévnyitó tantestületi értekezlet jegyzőkönyve./

Az igazgató és a kartársak sem beszélnek ekkor még vezetésszervezetről, de a munkaszervezést, annak fejlesztését hangsúlyozzák. Nem beszél konzultatív vezetésről, de a demokratizmust hangsúlyozza. Elméleti tisztázatlanságban van ennek az oka. Csak

amolyan ráérzések szintjén kezd kibontakozni az, mely később helyes uttá válik. A konzultativitás ekkor még leszűkül az igazgató, az igazgatóhelyettes és a gyakorlati oktatás vezető heti rendszeres munkaértekezletére. Nem kedvező ebből a szempontból az sem, hogy a pártcsoport, bizalmi azonos a gyakorlati oktatás vezetővel, a szakszervezeti titkár pedig az igazgató-helyetttessel.

Ekkor még az un. pártösszekötő tanár rendszer létezik. A párt-összekötő tanár személyét az iskolai pártszervezet /pártcsoport/ jelöli ki a KISz iskolai vezető szerve véleményének meghallgatásával. A megbízást az igazgató adja. Ez a megoldás oly sok ellentmondást rejt magában, hogy lényegében lehetetlenné tette helyének megtalálását a vezetésszerkezetben és a kialakulás folyamatában lévő vezetésszervezetben. E tanévben már az igazgató közvetlen munkatársaként dolgozott iskolánkban, de ellentmondásos helyzetén sokat nem lehetett változtatni. A pártszervezet is, a KISz városi bizottsága is saját funkcionáriusának tekintette, de munkájának segítése nem volt megoldott.

Az igazgató tehát a vezetési funkciók gyakorlásában csak szűk, de folyamatosan bővülő bázisra támaszkodhatott e tanévben még. Kezdetben csak az un. "igazgatóság" és a nevelőtestületi értekezlet funkcionált. Ehhez zárkóztak fel folyamatosan a munkaközösségek, illetve a munkaközösségvezetők. A félévi tantestületi értekezlet jegyzőkönyve viszont már arra utal, hogy a testület jól elemzi feladatait, megtalálja a továbbfejlődés legfőbb teendőit. Idézet a jegyzőkönyvből;

"Alapvető gondunk az, hogy még mindig nem kellően összehangolt a testület munkája pedagógiai, módszertani vonatkozásban a közismereti, a szakmai előkészítő és a szakmai tárgyak oktatásában, holott e három tantárgycsoport egymásra utaltsága, szoros kapcsolata éppen a kereskedelmi szak-középiskolatiságban a legerősebb. Ezt az összehangolást nehezíti az a körülmény is, hogy mindhárom tantárgycsoport szakmai szakfelügyelete más-más főhatósághoz /Megyei Tanács, Oktatási Minisztérium, Belkereskedelmi Minisztérium/ tartozik."

Az 1974-75-ös tanév alapvető jellemzőjévé az vált, hogy a vezetésszerkezet és vezetésszervezet kiépítése, illetve a korszerűsítések a tartalmi munka fellendülésével jártak együtt. Ennek bizonyítéka az is, hogy az országban először kötött - akkor szocialista szerződésnek nevezett - együttműködést szabályozó megállapodást kereskedelmi szakközépiskola és vállalat az 1972-es oktatáspolitikai határozat szellemében. Ez az iskolánk és a Tolna megyei Népbolt vállalat közti együttműködési szerződés volt. Az ~~un. szakmai~~ szakmai munkaközösségek /kereskedelmi gazdaságtan és áruforgalom, valamint az árúismereti és gyakorlati szakmai munkaközösség/ munkájának tartalmi felfejlődése tette lehetővé ennek létrejöttét. E munkaközösségek és az iskolavezetés dolgozta ki annak tartalmát, s fogadtatta el a Népbolt Vállalattal. Időpontja 1975. január 14, tehát fél évvel a munkaközösségek megalakulása után. E szerződést tanulmányozásra a Belkereskedelmi Minisztérium meg is küldte a többi kereskedelmi szakközépiskolának, majd 1978-ban a II./1978.19. számú irányelvekben általánosan kötelezővé is tette annak főbb tartalmát.

Az 1975-76. tanévi tantestületi nyitóértekezleten /1975. aug. 28/ az az álláspont győz, hogy elsődleges feladat a már elért eredmények megszilárdítása, de tovább kell menni a megkezdett korszerűsítések útján. Egy éves iskolai munkaterv helyett három éves középtávu munkatervet kell készíteni, mely a fenti elhatározást tükrözi. A középtávu munkaterv kimondja a következőket;

" Iskolánkban is tovább kell fejleszteni a demokratizmust, vannak feladatok, helyzetek, melyek nem nélkülözhetik a teljes közösség felelősségteljes részvételét....

A szakmai munkaközösségek az iskola olyan építőkövei, melyek nélkül az iskola nevelő és oktató munkájának célkitűzései nem valósíthatók meg. Hatékonyságukat az határozza meg, hogy milyen mértékben tudnak bekapcsolódni az iskola előtt álló feladatok megoldásába. Az iskolai élet demokratizmusának szerves alkotó elemei. A munkaközösségvezető az egész kollektíva tapasztalataira támaszkodva segítse az iskolavezetést. Vegyen részt a vezetés folyamatában oly módon, hogy szaktanácsaival megalapozza az iskolavezetés szakmai döntéseit...." /L. középtávu iskolai munkaterv./

A középtávu munkaterv elfogadásával a nevelőtestület kimondja, hogy

" Tovább kell fejleszteni a tantestület strukturáját. Ezen belül elsődlegesen a szakmai munkaközösségek szerepét, a szakmai munkaközösségek vezetőinek hatáskörét - lebontva egészen a munkaközösségi tagok minősítésében való aktív és meghatározó részvételig - kell növelni már e tanévben is." /L. az iskola középtávu munkaterve./

A tantestület még az 1975 május 6-i nevelőtestületi un. nevelési értekezletén a felnőttoktatás kérdéseivel foglalkozik. Itt részletesen kidolgozza azokat az általános pedagógiai, módszertani követelményeket /és eljárásokat is !/, melyekre alapozni kívánja a következő években a felnőtttagozaton az oktatók és a nevelő munkát. Megjegyzem, hogy ezt az anyagot a megyei szakigazgatási szerv a későbbiekben a megye valamennyi középiskolájával ismerteti, s követésre javasolja. Ennek az anyagnak a birtokában a középtávu munkatervbe a nevelőtestület a következő döntést építi be;

" Be kell illeszteni a felnőttoktatásból adódó feladatokat a szakmai és osztályfőnöki munkaközösségek feladatrendszerébe, tevékenységi területébe." /L. az iskola középtávu munkaterve./

Ezzel a szakmai és osztályfőnöki munkaközösségek tervékeysége kiterjed a felnőttoktatási tagozatra, majd tagozatokra is. E tagozatoknak nincs külön munkaközösségi szervezete.

A korszerűsítési munka még mindig magán viseli az ösztönös "ráérzés" szintet. A továbblépés feltételévé elsősorban az válik, hogy az addig szerzett kollektív tapasztalatok összegzését el kell végezni, s elméletileg is meg kell alapozni a kialakuló koncepciót. Ezt szolgálja igazgató 1976 márciusi pályamunkája melyet a Tolna megyei Továbbképzési Intézet pályaműjjel ismer el. Címe az iskolavezetés korszerű szervezete, vezetési funkciók. Ez a ma már sok vonatkozásában továbbfejlesztett munka csaknem teljes anyagában 1978, októberében megjelenik a Tolna megyei Pedagógus Továbbképzési Intézet Tanuljunk egymástól című módszertani kiadványában. Ezt megelőzően vitaanyagként is szerepel a középiskolai igazgatók megyei

munkaközösségének értekezletén, az általános iskolai igazgatók továbbképzésének egyik foglalkozásán, s a Pedagógiai Társaság megyei tagozatának vitaülésén is. Ezek a viták voltak az előbbre lendítői a további tevékenységnek, hisz oly hibára és lehetőségekre hívták fel a figyelmet, melyek eredménye a mai modell kialakítást segítette.

A tantestület 1976. január 6-i félévi tantestületi értekezlete a következőket határozza.

"Nem várhatjuk meg, míg a gyermekgondozási szabadságon lévő matematikus kartársnők visszatérnek, hanem azonnal be kell indítani a matematika-fizika tárgyakat tanító kartársak szakmai munkaközösségét Páncsics Kálmán kartárs vezetésével, mert az eredmények mögött rejlő hibák egyre inkább módszertani hibáknak, a módszerek összehangolatlanságának következményének tűnnek." /L. a félévi tantestületi értekezlet jegyzőkönyve./

Nem a szakfelügyelet munkáját minősíti le ez a megjegyzés, határozat, hanem azt a tapasztalatot fogalmazza meg, hogy a szakfelügyelet munkája nem nélkülözheti a szakmai munkaközösségek munkáját a tartalmi munka segítségével, az iskola-vezetést a tartalmi munka továbbfejlesztésében.

Az 1976. június 26-i tanévzáró tantestületi értekezlet elfogadja az igazgató értékelését az évi munkáról. Ebben igazgató a következőket állapítja meg;

"Míg az 1974-75-ik tanévben a munka egy éves munkaterv alapján folyt, addig e tanévben már három éves középtávú munkaterv alapján végezte a tantestület oktató, nevelő munkáját. Ezzel a tartalmi munka távlatosabbá vált, tervszerűsége biztosítottabb. A munkaterv tartalmazza a munkaköri leírásokat is, mely a racionálisabb munkamegosztás biztosítását szolgálja.

A középtávú munkaterv koncepciójának megfelelően tovább fejlődött a tantestület belső strukturája, mely elengedhetetlen feltétele az oktató nevelő munka hatékonysága növelésének.

A számában megnövekedett testületen belül létrejött a

második félév során a történelem és a matematika-fizika szakmai munkaközösség is.....A munkaközösségek tevékenységüket a munkatervben jóváhagyott program szerint végezték.

A fejlődő munkaközösségi tevékenység eredményeként mint továbblépés,létrehoztuk a munkaközösségvezetők testületét,mely az iskolában folyó oktató és nevelő munkában,az iskolai munkaterv végrehajtásában,vezetésszerkezeti lépcsőfokot képez a munkaközösségek mint a vezetésszerkezet alapvető sejtjei és az igazgató mint egyszemélyi felelős vezető közt./Itt meg kell jegyezni,hogy ez ma már téves felfogásnak bizonyult,de értéke az,hogy közelített a jelenlegi,relative végleges modellhez./

A munkaközösségvezetők testülete a második félév folyamán értekezleten beszélte meg az iskolában folyó oktató munka helyzetét,s megállapításai,javasatai képezték a tavaszi nevelési értekezlet választott témájának alapanyagát is.

A szaktantermes rendszerre való áttérés új gondokat,megoldásra váró módszertani feladatokat jelentett a tantestületnek,s ezen belül specifikumai,ra bontva a munkaközösségeknek....

Elemezve az évi munkát,joggal állapítható meg,hogy a munkaközösségek eredményesen végezték munkájukat,s a munkaközösségek vezetőinek testülete mint vezetésszerkezeti lépcső,megtalálta helyét és feladatát az iskolaközösségen belül.Ujabb munkaközösségek kialakítására a továbbiakban már nincs szükség,a meglévő munkaközösségek jól tükrözik az iskola szakjellegét,s alkalmasak arra,hogy munkájukkal eredményesen szolgálják az iskola szakjellegéből adódó feladatok mind eredményesebb,hatekonyabb végrehajtását.

Ugyancsak az iskola munkájának,vezetésszerkezetének továbbfejlesztését jelenti,hogy a tanév elejétől kezdve a tantestületen belüli további munkamegosztás eredményeként a tehetséggondozás terén végzett munka javítására

kialakult a tehetséggondozásért felelős funkciója.... Ennek működési formája a szakköri mozgalom, a KISZ érdeklődési körök és elsősorban a tanulmányi versenyekre való felkészülés, illetve felkészítés munkájának koordinálása, magasabb szinten történő szintetizálása az arra alkalmassak számára önképzőkör szerű fórum biztosítása....

Az előző tanévben és e tanév során is két alkalommal részletesen elemezve az oktató munka helyzetét, a vezetésszerkezet, valamint a szakmai munkaközösségi munka továbbfejlesztése mellett a tanítási óra minőségének, hatékonyságának növelését állítottuk kiemelt feladataink sorába. (L. jegyzőkönyv).

"Tovább nőtt a szerepe és a felelőssége a munkaközösség-vezetőknek, valamint a munkaközösségvezetők testületének. E testület nemcsak egyszerű közvetítő a nevelőtestület és az igazgató között, hanem ma már nálunk is vezetésszerkezeti szint. Tevékenysége két irányban bontakozik ki: egyrészt az azonos szakmai munkaközösségekben dolgozó tanárok tevékenységének az iskolai munkaterv, az igazgatói koncepció talaján álló összehangolása, alkotó közösséggé formálása, másrészt viszont részévé válik az iskolavezetési funkciók működésének. Összetételénél és helyzete adta látókörénél fogva legfőbb segítő az iskolai munka koncepciózus végzésének, részese az elemző és célmeghatározó tevékenységnek."

A munkaközösségvezetők erkölcsi megbecsülése nő, anyagi elismerésük is megkezdődött." /L az iskola tanévzáró tantestületi értekezlete jegyzőkönyvét, 1976. június 26./

Az 1976-77-ik tanévben tovább léptünk a megkezdett úton, de már elvileg tisztázottabb alapokon elemeztük, s terveztük tevékenységünket. Előrehaladásuk súlyos problémáját képezte az un. ellátó csoport gyengesége. A gazdasági apparátus szakmai felkészültsége javíthatatlanul gyenge volt, s ezért fokozatos személycserét kellett beindítani. Ennek első eredményei ebben a tanévben születtek meg, Ugyancsak eredmény, hogy e tanévtől kezdve az iskola kapott egy iskolatitkári álláshelyet is. Munkakörét kezdettől fogva a hatósági teendők ellátásában jelöltük meg, az igazgató közvetlen irányítása alatt.

Az 1976. szeptember 3-ki tanévnyitó tantestületi értekezleten ismerteti a megyei művelődésügyi osztály minősítését az iskolában folyó munkáról. A tanulmányi felügyelő ebben a következőket mondja;

" Az iskola eredményei a szakmai munkaközösségeknek és az iskolavezetés jó együttműködésének tulajdoníthatók."

Majd ezt követve igazgató elmondja, hogy " a fenti értékelés nemcsak elismerése iskolánkban végzett munkánknak, hanem helyeslése is annak a folyamatnak, melyet a szakmai munkaközösségek szerepének növelésével munkaszervezeti rendünk továbbfejlesztésében végzünk."

Előterjesztésében többek közt a következők szerepelnek;

" Okosan gazdálkodva a rendelkezésünkre álló idővel és mindenekelőtt az iskolánkban rendelkezésünkre álló szellemi erővel, továbbra is kiemelt feladatunk iskolánk munkaszervezési, vezetésszerkezeti konstrukciójának továbbfejlesztése oly módon, hogy az ne csak középtávon, hanem nagyobb távlatokban is jól, azaz növekvő hatékonysággal szolgálja a tartalmi munkát."

Eddigi eredményeink igazolják döntésünk helyességét, mely alapján a továbblépés kulcsterületének a szaktárgyi munkaközösségek munkájának továbbfejlesztését tekintjük. Olyan konstrukció fokozatos kialakításán kell ~~kell~~ a továbbiakban is dolgoznunk, mely a konzultatív vezetés hatékonyabb érvényesülését szolgálja oly módon, hogy a tantestület szerepének további növelését közügynek tekinti. Ez a járható útja annak, hogy az iskolaközösségben meglévő szellemi erők mind nagyobb táborát vonjuk be a feltáró, elemző, célmeghatározó és végrehajtó munka hatékonyabbá tételébe.

A tantestületnek mindig is volt funkciója az iskolában, de a továbbiakban méginkább kell, hogy legyen.

Ma már nemcsak léteznek, de mind eredményesebben működnek szaktanári munkaközösségeink. Létük és eredményeik a bázisa továbbfejlődésünknek. E munkaközösségek eredményeket értek el az azonos szakos tanárok tevékenységének az iskolai munkaterv alapján történő összehangolásában, alkotó közösséggé formálásában, és egyre inkább részesévé váltak az iskolavezetési funkciók működésének. A munkaközösségvezetők erköl-

csi megbecsülése tovább nőtt, munkájuk anyagi elismerése is megkezdődött. A kibontakozás iránya jó, üteme kielégítő.

Középtávú munkatervünk részletesen foglalkozik a munkaközösségek helyével, szerepével, feladataival összetevékenységekben. Munkatervünk e részén változtatnunk nem szükséges.

A szaktárgyi rendszerben való képzés alapvető/követelménye/következménye a tantestületen belüli olyan munkamegosztás, mely a szaktanári munkaközösségek létrehozásában és működtetésében, eredményes működésében nyilvánul meg. A munkaközösségvezetőknek továbbra is feladatuk az iskolai munkatervből a munkaközösségre háruló teendők lebontása, tervezése, elemzése és értékelése. A szükséges információk biztosítása, általánosítható javaslatok tétele a következő organizációs lépcső, és azon keresztül az igazgató felé, ill. számára.

A tartalmi munka végzése, az általános vezetési funkciók iskolavezetési adaptációja megkövetelte, hogy a munkaközösségek vezetői és az igazgató, mint vezetési szint közé, vezetésszerkezeti lépcsőfokként beiktassuk már az elmúlt tanév során a munkaközösségvezetők testületét, melynek mint testületnek a sajátos funkciói kialakulóban vannak iskolánkban. E testületnek továbbra is feladata, hogy egyre inkább részesevé váljon az iskolában folyó célmeghatározó tevékenységnek. Bár az egészen belül részterületekre specializált organizmusok képviselőiinek testülete, egyre inkább alkotóelemévé kell váljon az iskolában folyó munkában az egészen látás képességének, követelményének. Azzal, hogy szaktárgya oktatásán, nevelési feladatai végzésén keresztül részt vesz az iskolával szemben támasztott követelmények tömegének és konkrét összetételének feltárásában és megismertetésében, segítenie kell a rendelkezésre álló összmunka legoptimálisabb elosztását az oktató-nevelő munka különböző szférái között. Fokozottabban részesévé kell válnia az iskolai munka tervezésének, az oktató-nevelő munka egészét átfogó, tudatos fenntartott arányosság, azaz a tervszerűség biztosításának.

E testületnek növekvő mértékben kell kivennie részét a követelmények és a lehetőségek összhangja jobb megteremtéséből az iskolában folyó munkában. Az igazgatóval együtt törekednie

kell a tartalom és a forma egységének segítségével a végproduktum minőségének javítására, a minőségi azonosság lehetséges megteremtésére.

A távlatosság és a szakaszosság, a pedagógia, azaz az iskolai tevékenység belső logikájának, valamint a tervezés konkrétságának segítségével nemcsak részt vesz az iskolán belüli optimális munkamegosztás kialakításában, de azzal, hogy mindenki, a közösségben tevékenykedő számára megmutatja konkrét helyét az összmunkában, fontos tudatformáló szerepet kell betöltenie a testület, a pedagógusok körében.

E testületnek továbbra is feladata, hogy észrevételeivel, javasolataival segítse az iskolában folyó nevelő munka tudományosságát, szakzerűségét abban, hogy az alkalmazott megoldások összhangban állnak az adott körülményekkel, azaz álljanak az adott körülményekkel. Növekvő szerepet kell vállalnia az ellenőrzés funkció megvalósításában. Erre képessé tette összetétele, mely nemcsak a vezetés számára elengedhetetlenül szükséges információgyűjtést biztosíthatja, hanem azt is, hogy ezeknek az információknak - mint testület - magasabb szintű szelekcióját is el tudja végezni. Az információáramlás folyamatában e testületnek kell a visszacsatolós rendszert képeznie.

Egyre hatékonyabban kell részt vállalnia a tartalmi munka számára elengedhetetlenül fontos végső szintetizálásból, a végső kép megalkotásából, hisz magában tartalmazza az elemző és értékelő munka alapvető feltételeit; az absztrahálás és a szintetizálás lehetőségét is. Növekvő mértékben kell részt vállalnia a döntés előkészítésében, de azok demokratikus végrehajtásából is.

Az előző tanév gyakorlata, tapasztalata igazolta, hogy e testületnek sajátos funkcióival összhangban álló saját munkatervvel kell rendelkeznie továbbra is, melyet közösen állít össze az igazgatóval és részét képezi az iskolai munkatervnek. E munkatervnek a továbbiakban is tartalmaznia kell a feladatok megjelölése mellett a feladatok ellátásához szükséges munkamódszereket és a munka ütemezését is. A módszerek jellegét a továbbiakban is csak a "testületi lét" szabhatja meg. Ilyenek például az egyes résztémák vitája, részvizsgálatok végzése, eredményvizsgálatok elemzése, javaslatok kidolgozása és vitája, vélemény-

nyezések, stb. Ugyancsak a gyakorlat igazolta annak szükségességét, hogy a testület munkáját munkaértekezletek beiktatásával és rendszeresen végezze...

Továbbfejlődésünk egyik kulcskérdése ma a munkaközösség-vezetők testülete működésének a fentiekben újramegfogalmazott elvek és követelmények szerinti hatékonyabb biztosítása.

Majd igazgató arról beszél, hogy az elmúlt két év során több téves és a további munkát zavaró nézettel, félreértéssel találkozott az iskolavezetés szerkezeti kérdései körében. Többször beszéltek egyesek valamiféle iskolavezetéséről, valamiféle igazgatóságról. Ennek keretében a szakszervezeti titkár, pártcsoporthizalmi, pártösszekötő helyének téves megítélése is elő-előbukkant. Mint mondja - a rendtartás szellemét megértve látni kell, hogy az iskola kapcsolatrendszerében, annak politikai szférájában mint partnerek helyezkednek el a fenti tisztségek, illetve azok betöltői és nem képeznek iskolavezetési szintet." /L. tanévnyitó tantestületi értekezlet jegyzőkönyve 1976. szept. 3./

Hangsúlyozom, hogy a nevelőtestület igazgató referátumát maradéktalanul elfogadta, egyetértett vele. Ugyancsak egyetértett azzal az igénnyel is, hogy a fenti munka jobb pedagógiai elvi megalapozásán is tovább kell dolgozni /L. idézett jegyzőkönyv./. A fentieknek szellemében készült el az iskola középtávú munkatervének éves lebontása is.

E tanévben beindul iskolánkban a szakmunkások három éves szakközépiskolája levelező tagozata is. A munkaközösségek hatásköre így erre a tagozatra is kiterjed. Vezetője - a már leírtak indokaival - az igazgatóhelyettes lesz. A másik tagozat ekkor még az igazgató közvetlen irányítása alatt működik.

Az 1977. június 25-i tanévzáró tantestületi értekezlet jegyzőkönyvében a következőket állapítja meg;

"Az 1976-77. tanévben már a szakmai munkaközösségek tényleges "gazdáivá" váltak az oktató munka szaktárgyi részterületeinek, s a munkaközösség-vezetők testülete is egyre jobban betölti feladatát."

Az 1977/78-ik tanévben szervezési továbbfejlesztés lényegében nem történt csak annyi, hogy a második félévben már a kereskedelmi szakközépiskolai levelező tagozat vezetését igazgató átadja F.J-nének ki eddig a tehetséggondozással foglalkozott. Ekkor már eldöntött, hogy az iskola megkapja a szakmai igazgatóhelyettesi munkakör létesítésének engedélyezését a következő tanévtől. Az is eldöntött, hogy a szakmai igazgatóhelyettesi tisztséget F.J-nével tölti be. Tekintettel arra, hogy a tehetséggondozási felelős tisztség, valamint F.J-né szakszervezeti titkári tisztsége jó előkészítő volt, mindkettő kezében összpontosulását fel kellett számolni. A szakszervezeti titkári tisztséget 1979-ben más vette át, a tehetséggondozási felelős tisztségét 1978 második felében megszüntettük, teendőit a szakmai igazgatóhelyettes és a munkaközösségvezetők közt osztottuk meg.

E tanévben alakítottuk ki a munkaközösségek munkájának tartós munkastilusát az iskolai tervezés és elemzés munkájában. Az vált - és ma is ez a gyakorlat - gyakorlattá, hogy a tanév elején a munkaközösségek értekezleten beszélik meg a tanévi munkaközösségi munkatervet. Ebben helyet kapnak az előző tanév végén ugyancsak munkaközösségi értekezleten meghatározott ún. jövő évi feladatok, valamint a felső irányítás új elképzeléseinek beépítése, bedolgozása az éves munkatervbe. A munkaközösségvezetők testülete ezeket feldolgozza mint ajánlásokat és az igazgató mint vezetési szint számára konzultatív segítségként átadja. Az igazgató és a vezetése alatt álló szűkebb vezető csoport /igazgatóhelyettesek/, ezt felhasználva elkészíti munkatervi előterjesztését a nevelőtestületi értekezlet mint vezetési szint számára. A nevelőtestületi értekezlet dönt. Ezt követően a munkaközösségek elkészítik végleges munkatervüket a nevelőtestület által elfogadott iskolai munkatervvel összhangban, s annak véglegesített részeként. A félévi tantestületi értekezlet előtt munkaközösségvezetői testületi értekezleten elemzik az oktató-nevelő munka helyzetét, s írásos elemzésük a tantestületi értekezlet elé kerül mint az igazgató elemző előterjesztésének melléklete. Ez a folyamat ismétlődik meg a tanév végi elemzések és a jövő tanévi feladatok elkészítésekor is. Vagyis tartalmi kérdésekben nem történik döntés a munkaközösségvezetők és testületük közvetlen részvétele nélkül. Nem ők döntenek, de konzultatív segítséget nyújtanak ezzel a

két vezetési szintnek az iskolavezetési funkciók folyamatos gyakorlásához, ellátásához.

Meg kell említeni azt is, hogy e tanévben bontakozik ki teljes értékében az a nagy felelősségvállalás is, melyet a munkaközösségek vállaltak tagjaik továbbképzésében /bemutató órák, módszertani viták, stb./. Ugyancsak e tanévtől kezdve vált rendszeressé kisebb - nem munkaközösségi csoportok bevonása is a vezetést segítő konzultációkba.

A tanévnyitó értekezlet jegyzőkönyve /1977. szeptember 3-án / még mindig azt kell, hogy megállapítsa, hogy "a gazdálkodási terület iskolánk ma még neuralgikus pontja. Ezt a helyzetet következetesen és kemény kézzel fel kell számolnunk." / L. jegyzőkönyv. / Az iskolatitkári munkakör már kialakultnak tekinthető, az un. gazdasági csoportban még mindig a szakmai felkészültség az alapvető gond, de már megteremtődtek a személyi feltételei egy későbbi minőségi váltásnak. Ez a körülmény még nem elegendő a gazdasági igazgatóhelyettesi rendszer kiépítéséhez mint személyi feltétel, de már annak közvetlen előidőszaka.

A nevelőtestületi értekezlet 1979 június 29-ki értekezletének jegyzőkönyvében igazgató állásfoglalását elfogadva a tantestület /1. jegyzőkönyv/ megállapítja, hogy "a koncepciózus nevelőtestületi munka számára igen jelentős, hogy e tanévben befejeződött az iskola vezetésstruktúrájának, vezetésszerkezetének kiépítése."

A dolgozatomban kiépítettként leírt modell ugyanis ebben, azaz az 1978-79-es tanévben nyerte el lényegében végleges formáját. Megvalósult a szakmai igazgatóhelyettesi tisztség létesítése, a pártösszekötő tanári rendszert a KISZ-tanácsadó tanári rendszer váltotta fel, s megvalósítottuk a gazdasági igazgatóhelyettesi rendszert is. Az új középtávú munkaterv előírásának megfelelően újraelemeztük az osztályfőnöki munkaközösség helyét a vezetésszervezetben, s amár leírtaknak megfelelően elkészítettük az új munkaköri leírásokat is.

A modell mai leírt formáját ebben, azaz az 1979-80-as tanévben nyerte el. Az "utolsó" fejlesztés benne az volt, hogy megszüntettük az un. szakjellegű képviselő szakmai munkaközösségek eddigi szervezetét. A kereskedelmi gazdaságtan-áruforgalmi munkaközösségből levált az áruforgalmi gyakorlatok, az áruismeret-áruismereti gyakorlatok munkaközösségből pedig az áruismereti gyakorlatok. A levált részek kereskedelmi gyakorlatok elnevezésű munkaközösségben tömörültek. A kereskedelmi gazdaságtani jellegű elméleti tárgyakat tanító tanárok a kereskedelmi gazdaságtan, az áruismeretet tanítók az áruismereti szakmai munkaközösségben, a kereskedelmi /áruforgalmi és áruismereti/ gyakorlatokat tanító iskolai és bolti szakoktatók pedig a kereskedelmi gyakorlatok szakmai munkaközösségben tömörültek a gyakorlati oktatás vezető - mint munkaközösségvezető - közvetlen irányításával. Ezzel kiszélesedett a munkaközösségben tömörültek száma, s tisztult a munkaközösségek profilja is a tartalmi munka hatékonyságának javítása, növelése számára.

A vezetésszervezeti modell továbbfejlesztésének szükségessége

A modell továbbfejlesztésének szükségességét bizonyítja e dolgozatomban is, melyben sok kérdésre még nem tudtam kielégítő, s pedagógiaiilag megalapozottabb választ adni. A további gyakorlat tapasztalatai segítenek majd e munka elvégzésében. Másrészt a továbbfejlesztést elkerülhetetlenné teszik a változó körülmények is. Itt elsősorban arra utalok, hogy a gimnáziumokban bevezetésre kerülő fakultációs rendszer, valamint a szakközépiskolákban és a szakmunkásiskolákban kialakulóban lévő új szervezési irányzat - vagyis a két iskolatípus ágazatonként közös igazgatásba szervezése - országos elterjedése, kiépítése sok vonatkozásban alapvetően más helyzet elé állítja a modellkészítőket. Iskolánkban 1981-ben történik meg a középiskolai és a szakmunkásképzési szintű kereskedelmi szakképzés közös igazgatásba szervezése. Ez lehetővé teszi, s kényszerít is e munkám folytatására. Ehhez úgy látom, hogy az e dolgozatomban leírt modell megfelelő kiinduló, induló alapot fog biztosítani.

F e l h a s z n á l t i r o d a l o m

Idézetek;

- /1/ Kiss Elemér; Az iskola irányítása, vezetése /az O.M. Vezetőképző és Továbbképző Intézetben a fenti tárgykörben 1976-78 között végzett kutatások összegezése/ Bp.1978. 13. oldal.
- /2/ Pedagógiai Lexikon III. kötet 462. oldal.
- /3/ dr. Szentpéteri István; Az oktatásirányítás és igazgatás rendszerszemléletű analízise /OM Vezetőképző és Továbbképző Intézet Bp./ 1978. 37-38. oldal
- /4/ dr. Szentpéteri István; U.o. 20. oldal
- /5/ dr. Szentpéteri István; U.o. 24. oldal
- /6/ dr. Szentpéteri István; U.o. 24. oldal
- /7/ dr. Szentpéteri István; U.o. 25. oldal
- /8/ dr. Szentpéteri István; U.o. 37-38. oldal
- /9/ Pedagógiai Lexikon II. kötet 255. oldal.
- /10/ Pedagógiai Lexikon II. kötet 229. oldal.
- /11/ Fogalmi rendszerekről, szerkezetekről és szervezetekről. Rendszerkutatási tanulmányok. Bp. Akadémiai Kiadó 1979. 136-137. oldal.
- /12/ Fogalmi rendszerekről, szerkezetekről és szervezetekről. Rendszerkutatási tanulmányok. Bp. Akadémiai Kiadó 1979. 155. oldal.
- /13/ Pedagógiai Lexikon II. kötet 250. oldal.
- /14/ Pedagógiai Lexikon II. kötet 251. oldal.
- /15/ Pedagógiai Lexikon II. kötet 251. oldal.
- /16/ Friss István; A szocialista társadalom irányítása és a tudomány /Népszabadság 1979. nov. 27. száma/
- /17/ Dr. Nagy József; Köznevelés és rendszerszemlélet /Országos Oktatástechnikai Központ Veszprém/ 1979. 146. oldal.
- /18/ Mezei Gyula; A felügyelet szerepe az iskolai munka korszerűsítésében /Tankönyvkiadó Bp. 1978/ 51. old.
- /19/ Mezei Gyula; U.o. 50. oldal
- /20/ Mezei Gyula; U.o. 48. oldal
- /21/ Mezei Gyula; U.o. 45. oldal

- /22/ Mezei Gyula; U.o. 40.oldal
- /23/ Mezei Gyula; U.o. 34.oldal
- /24/ Kádár János; Az oktatás fejlesztése közügy /Az állami oktatás helyzete és fejlesztésének feladatai Kossuth Könyvkiadó 1972/ 10.oldal
- /25/ Mezei Gyula; A felügyelet szerepe az iskolai munka korszerűsítésében /Tankönyvkiadó Bp.1978/ 139.oldal.
- /26/ 158/1971/MK.18./ MM.7.§./1/ a.
- /27/ 5/1977/VI.27./OM és a 8/1977/VII.27/OM-MüM együttes utasítás IV.melléklet B.fejezet.

Nem szó szerinti átvételek;

- /A/ dr.Szentpéteri István; Az oktatásirányítás és igazgatás rendszerszemléletű analízise /OM.Vezetőképző és Továbbképző Intézetben Bp.1978/
- /B/ dr.Nagy József; Köznevelés és rendszerszemlélet /Országos Oktatástechnikai Központ Veszprém 1979./
- /C/ Pedagógiai Lexikon II.kötet.
- /D/ Kiss Elemér; Az iskola irányítása,vezetése /az OM.Vezetőképző és Továbbképző Intézetben a fenti témakörben 1976-78-ban végzett kutatások összegezése Bp.1978./
- /E/ Simon Ferenc; A szocialista társadalom irányításának rendszerszemlélete /Vezetési ismeretek politikai vezetők számára Kossuth Kkiadó 1975./
- /F/ Mezei Gyula;A felügyelet szerepe az iskolai munka korszerűsítésében /Tankönyvkiadó 1978.Bp./
- /G/ dr. Méhész József; A szocialista vezetővel szemben támasztott követelmények,A vezetői munka stílusa /Vezetési ismeretek politikai vezetők számára Kossuth Kkiadó 1975./
- /H/ Simon Ferenc; A vezetés helye és szerepe a társadalomban /Vezetési ismeretek politikai vezetők számára Kossuth Kkiadó 1975./

T A R T A L O M

Bevezetés 1

I.

A közoktatás rendszerhelye az "egész" rendszerben.. 2

Az iskola rendszerszerkezet 8

Az iskola mint pedagógiai intézmény irányítása .. 16

II.

Az iskola vezetése, igazgatása..... 28

Az iskola vezetésszerkezete 36

Vezetési mód a középfoku iskolákban 58

III.

Vezetésszervezeti modelljavaslat 69

A vezetésszervezeti modell továbbfejleszté-
sének szükségessége 101

IV.

Felhasznált irodalom 102